

TORINO
STRATEGICA

Torino startup

UNA PROPOSTA PER POTENZIARE
L'**ECOSISTEMA LOCALE**



A cura di



fondazionehumanplus

Il report è stato realizzato tra settembre 2015 e febbraio 2016 dalla Fondazione Human+. Il gruppo di lavoro era composto da Alberto Carpaneto e Alessandro Mercuri per la stesura dei testi, Monica Molino per l'elaborazione dei dati, Michela Carossa, Valentina Dolce e Mariagrazia Soranna per la ricerca di informazioni. Il coordinamento è stato realizzato da Torino Strategica attraverso il lavoro di Anna Prat e Riccardo Saraco (supervisione) e Roberta Balma Mion (editing e impaginazione).

Questo report non sarebbe stato possibile senza il supporto fornito da diversi soggetti e istituzioni per il reperimento di dati statistici e informazioni. Vogliamo ringraziare in modo particolare: Barbara Barazza, Pierfrancesca Giardina, Camera di commercio di Torino - Settore Studi, Statistica e Prezzi; Federico Barilli, Angelo Cavallo, Italia Startup; Filippo Barbera, Marcello Bogetti, Sara Romanò, LabNET - Laboratorio sulla Network Analysis di SAA School of Management dell'Università di Torino; Andrea Rangone, Politecnico di Milano - School of Management; Emilio Paolucci, Alessandra Colombelli, Politecnico di Torino - Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione; Domenico Mauriello, Unioncamere Piemonte - Centro Studi.

Si ringraziano i membri del Gruppo di Progetto per il supporto: Silvio Aime ed Enrico Gastaldi, Università degli Studi di Torino; Marco Cantamessa e Massimiliano Ceaglio, Incubatore I3P; Giuseppe Serrao e Mariafebronia Sciacca, Incubatore 2i3T; Guido Cerrato e Nicoletta Marchiandi Quattraro, Camera di commercio di Torino; Gianfranco Presutti e Fabrizio Barbiero, Comune di Torino; Mario Lupo, Marco Manero e Tessa Zaramella, Città Metropolitana di Torino; Giancarlo Rocchietti, Club degli Investitori; Corrado Ferretti, PerMicro; Mario Montalcini e Lisa Orefice, Réseau Entreprendre Piemonte; Laura Orestano ed Elena Bologna, SocialFare | Centro per l'Innovazione Sociale.

Si ringraziano Geraldine Gardner e Andrew Chrismer del German Marshall Fund of United States per il sostegno al progetto, nell'ambito del programma METROS, e Greg Horowitz per la partecipazione al seminario "Global Insights for Turin's Local Start-Up Ecosystem".

Si ringraziano gli startupper che hanno dedicato tempo prezioso al progetto partecipando al seminario "Global Insights for Turin's Local Start-Up Ecosystem" o ai focus group. Sono: Serena Bertarione Rava Rossa (Titac), Alessia Guerretta (Swingideas), Marco Ivaldi (aGrisù), Alessandra Messina (FirstWords), Giuseppe De Donno (Biosfered), Christian Camarda (Midori), Alessandro Sappia (Biotechware), Amedeo Perna (AD2014), Gian Luca Ranno (Gnammo), Luca Gentilcore e Stefano Testa (Leapfactory), Fulvio Cugno (Oluck), Gian Claudio Faussone (Sintol), Stefania Decicco (In3diagnostic), Paolo Pandolfi (Politronica Inkjet Printing), Matteo Martinelli (Safen), Ester Liquori (Yamgu), Faiza Bourhaleb (I-See Internet-Simulation Evaluation Envision), Sergio Chiarla (Amico).

Si ringraziano tutti gli enti che hanno compilato il questionario on line e le istituzioni del territorio per le preziose indicazioni fornite. Si ringraziano infine per gli utili confronti: Marco Demarie (Compagnia di San Paolo), Giuseppina De Santis (Regione Piemonte), Stefano Firpo (Ministero dello Sviluppo Economico), Giuseppe Gherzi (Unione Industriale Torino), Enzo Lavolta (Comune di Torino), Francesco Profumo (Iren).

“Torino Metropoli 2025”, il terzo Piano Strategico dell’area metropolitana di Torino, promuove la realizzazione della “Città delle Opportunità”: un luogo che incoraggia l’innovazione e lo sviluppo, un’area metropolitana efficiente e accogliente, che offre le condizioni favorevoli a realizzare il proprio progetto di vita e d’impresa.

Tra i fattori più promettenti e capaci di generare sviluppo economico e crescita sociale, molte esperienze internazionali indicano l’importanza degli ecosistemi per la creazione d’impresa. Le nuove imprese sono oggi una risorsa preziosa e fondamentale, soprattutto per i Paesi ad economia avanzata. Contribuiscono ad aumentare gli occupati, permettono di rinnovare il tessuto delle imprese esistenti, valorizzano e generano a loro volta innovazione.

L’area metropolitana torinese ha tutte le carte in regola per diventare una “città delle startup”: beneficia di una forte specializzazione manifatturiera e high tech, poggia su un sistema avanzato della ricerca di base e applicata, vanta istituzioni educative di livello, ha un costo competitivo dei servizi e delle facilities, gode di un’alta qualità della vita e del paesaggio e di un sistema di welfare diffuso.

In questo quadro, Torino Strategica ha promosso e coordinato, tra settembre 2015 e aprile 2016, un progetto specifico sulle startup, coinvolgendo gli stakeholder del territorio, allo scopo di indicare come potenziare l’ecosistema locale per la creazione d’impresa e come posizionare Torino nella geografia europea delle “Città dell’innovazione e delle startup”. Il lavoro “Torino Startup”, cui ha collaborato la Fondazione Human+, è stato condotto in linea con i principi e i valori della pianificazione strategica: il coinvolgimento degli attori locali e il confronto con le migliori pratiche internazionali.

Questo documento raccoglie i dati, i punti di vista e le proposte degli attori torinesi impegnati nella creazione d’impresa. 65 di questi sono stati coinvolti in un’attività di valutazione del sistema locale, mentre un gruppo di progetto, più ristretto e rappresentativo dell’intero sistema, ha elaborato le sei proposte, concrete e fattibili, per potenziare l’ecosistema locale per la creazione d’impresa.

La collaborazione con il *German Marshall Fund of United States*, attraverso il programma METROS (*Metropolitan Economic Transformation and Regional Organizational Structures*), dedicato a favorire la collaborazione progettuale su temi di sviluppo economico tra alcune città del sud Europa (Torino, Genova, Bilbao e Salonicco), ha garantito un solido confronto internazionale.

Fare di Torino una città delle startup è un obiettivo ambizioso, ma allo stesso raggiungibile. Le esperienze nel mondo indicano che proprio in quei centri urbani caratterizzati da ambienti per la creazione di impresa integrati, dinamici ed evoluti, c'è maggiore sviluppo, economico e sociale. Il Gruppo di Progetto ha raccolto questa sfida e lo ha fatto gettando le basi per rendere Torino un luogo ottimale per le neo-imprese. Il lavoro svolto, fra i primi ad essere realizzati nel nostro Paese su una specifica area metropolitana, mette a disposizione della città due strumenti indispensabili: un'analisi della stato attuale dell'ecosistema locale per la creazione d'impresa e un insieme di raccomandazioni specifiche per il suo potenziamento nel breve e nel medio periodo.

Questo documento è frutto di un percorso di indagine sul campo e di riflessione collettiva durato sei mesi, coordinato da Torino Strategica e supportato dal punto di vista metodologico dalla Fondazione Human+. Il lavoro è stato facilitato in modo rilevante dal contributo prezioso fornito con disponibilità e professionalità da molti soggetti e istituzioni, indicati nei Ringraziamenti.

In questi mesi non solo è stato prodotto questo report, ma è stato costruito uno spazio di confronto e coordinamento informale che può diventare un luogo permanente di raccordo e di riferimento su questi temi. Il successo del progetto di Torino come "città delle startup" dipenderà molto dall'attivazione di relazioni di fiducia tra i soggetti dell'ecosistema, nel rispetto delle differenze, che questo lavoro ha permesso di fare emergere e apprezzare.

Su questi temi il Gruppo di Progetto è a disposizione della collettività e continuerà a lavorare, consapevole che debba essere mobilitato tutto l'ecosistema locale per la creazione d'impresa, il mondo economico e la Pubblica Amministrazione per tradurre in fatti e risultati questo progetto strategico per il futuro del nostro territorio.

Silvio Aime ed Enrico Gastaldi, Università degli Studi di Torino

Marco Cantamessa e Massimiliano Ceaglio, Incubatore I3P

Giuseppe Serrao e Mariafebronia Sciacca, Incubatore 2i3T

Guido Cerrato e Nicoletta Marchiandi Quatraro, Camera di commercio di Torino

Gianfranco Presutti e Fabrizio Barbiero, Comune di Torino

Mario Lupo, Marco Manero e Tessa Zaramella, Città Metropolitana di Torino

Giancarlo Rocchietti, Club degli Investitori

Corrado Ferretti, PerMicro

Mario Montalcini e Lisa Orefice, Réseau Entreprendre Piemonte

Laura Orestano ed Elena Bologna, SocialFare | Centro per l'Innovazione Sociale

Sommario

Nota metodologica	11
1. La cornice	13
Gli ecosistemi per la creazione d'impresa	13
Le neo-imprese a Torino nel 2015	18
2. La sfida: generare più impatto economico grazie all'ecosistema.....	21
I risultati conseguiti ad oggi	21
Gli obiettivi per il prossimo futuro	24
3. L'analisi: lo stato attuale dell'ecosistema torinese.....	26
La struttura dell'ecosistema.....	26
Il funzionamento dell'ecosistema	32
4. Le sei proposte: come potenziare l'ecosistema torinese	38
PROPOSTA 1. Un ecosistema coeso al suo interno.....	39
PROPOSTA 2. Un ecosistema aperto e attrattivo	40
PROPOSTA 3. Un ecosistema integrato con le aziende locali	41
PROPOSTA 4. Un ecosistema attento al capitale umano	42
PROPOSTA 5. Un ecosistema efficace nel business support	43
PROPOSTA 6. Un ecosistema flessibile sul piano finanziario	44
Conclusione e prossimi passi	45

Nota metodologica

L'elaborazione di questo report si è sviluppata nell'arco di sei mesi, da settembre 2015 a febbraio 2016. E' stata possibile grazie ad un percorso di lavoro condiviso, che ha portato al coinvolgimento attivo di numerosi interlocutori locali: istituzionali, del mondo delle imprese e delle professioni, del terzo settore.

Gruppo di progetto

Ogni fase dell'intervento è stata discussa, concordata e valutata con il Gruppo di Progetto, composto dai seguenti attori, espressione di tutte le componenti dell'ecosistema torinese per la creazione d'impresa:

- > Torino Strategica per il coordinamento generale;
- > Camera di commercio di Torino, Città Metropolitana di Torino (MIP - Mettersi in Proprio), Club degli investitori, Comune di Torino (Torino Social Innovation), Incubatori accademici I3P e 2i3T, PerMicro, Réseau Entreprendre Piemonte, SocialFare, Università degli Studi di Torino;
- > Fondazione Human+ per l'impostazione scientifica.

Consultazione con i portatori di interesse

Il percorso condiviso di lavoro è stato successivamente esteso ad altri *stakeholders* attraverso quattro momenti di consultazione:

1. OTTOBRE-NOVEMBRE 2015
Opinion survey realizzata con un questionario¹ inviato a tutti i 65 attori dell'ecosistema per la creazione d'impresa, con una *redemption* dell'86% circa, avente per oggetto la struttura e il funzionamento dell'ecosistema stesso.
2. DICEMBRE 2015-GENNAIO 2016
Focus group realizzati con un *panel* di neo-imprenditori locali con almeno due anni di esperienza nella conduzione di una nuova impresa (14 imprese coinvolte), avente lo stesso oggetto della *opinion survey* precedente.
3. DICEMBRE 2015
Dibattito pubblico "*Local Insights Torino's Ecosystem*" sulle prime evidenze emerse in merito all'ecosistema torinese, con la partecipazione di Greg Horowitz, esperto internazionale sul tema.
4. FEBBRAIO-MARZO 2016
Incontri individuali con leader locali, che potranno dare impulso all'evoluzione dell'ecosistema torinese per il ruolo istituzionale ricoperto nel governo locale, nel sistema universitario, nelle fondazioni bancarie, nell'associazionismo.

Analisi desk

La base documentale e la solidità informativa necessarie al progetto sono state garantite dalla ricognizione della bibliografia e sitografia specialistiche sugli ecosistemi imprenditoriali, dall'analisi del materiale disponibile su alcuni casi, internazionalmente noti, di ecosistemi di eccellenza, dall'utilizzo delle poche fonti statistiche disponibili a livello nazionale e locale sulla creazione d'impresa.

¹ Il questionario è scaricabile dal sito di Torino Strategica. Cfr. www.torinostrategica.it.

Logica di intervento

Il percorso condiviso di lavoro è stato organizzato in tre tappe principali, che ricalcano la struttura del presente documento:



1. La cornice

Gli ecosistemi per la creazione d'impresa

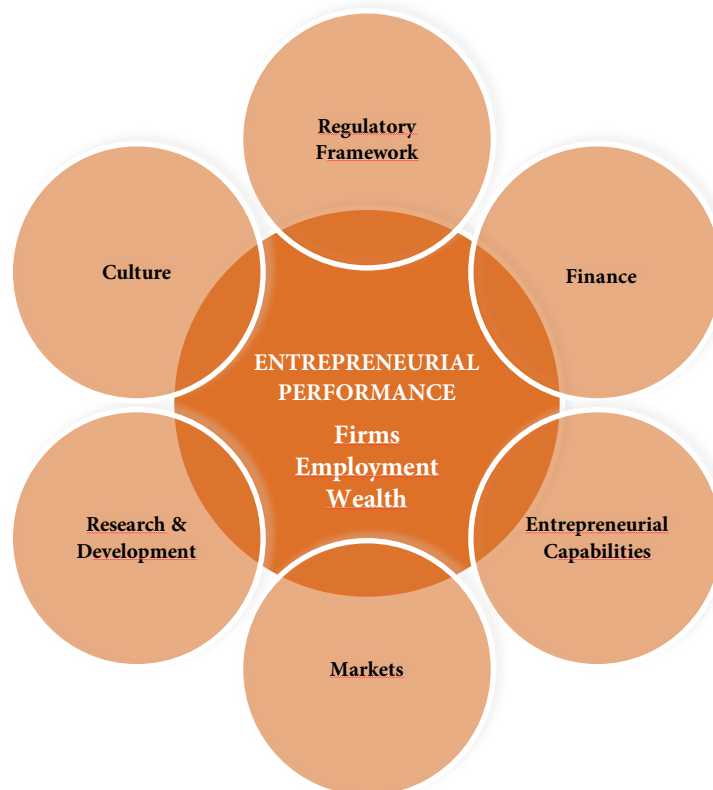
La loro rilevanza

La forte attenzione rivolta agli ecosistemi per la creazione d'impresa (chiamati anche ecosistemi imprenditoriali o per l'imprenditorialità), ha una semplice ragione: dove è presente un ecosistema evoluto e dinamico, è maggiore lo sviluppo sociale ed economico.

Le economie contemporanee premiano quei territori (regioni, aree urbane, intere nazioni) che dispongono di un ecosistema performante, cioè di un **insieme interconnesso di singoli individui con intenzione imprenditoriale, di operatori economici e di istituzioni che formalmente e informalmente interagiscono per generare attività di impresa**². L'aspetto distintivo degli ecosistemi è dunque l'interconnessione fra i soggetti che ne fanno parte, in quanto è da questo scambio, spesso apparentemente disordinato e di fatto poco programmabile, che si crea sviluppo e crescita.

Gli ecosistemi imprenditoriali hanno un'influenza accertata su tre *output* economici fondamentali, che esprimono le loro performance secondo l'*Entrepreneurship Indicator Programme* sviluppato da OECD ed EUROSTAT³: 1) nascita di nuove imprese, 2) creazione di posti di lavoro, 3) aumento della ricchezza collettiva.

Figura 1. *Entrepreneurship Indicator Programme*



² La definizione è liberamente tratta da: C. Mason, R. Brown, *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*, Final Report to OECD, Paris, 2014.

³ EUROSTAT e OECD, in collaborazione con gli istituti statistici nazionali dell'Unione Europea, hanno sviluppato un modello comune di misurazione dell'imprenditorialità a partire dal 2007. Cfr. EIP - *Entrepreneurship Indicator Programme* in www.oecd.org/, <http://ec.europa.eu/eurostat>.

Le caratteristiche di base

Gli ecosistemi per la creazione d'impresa sono ambienti fortemente integrati, con assetti molto diversi fra loro, che condividono alcune caratteristiche di fondo.

- > **Hanno una base geografica.** Esistono ecosistemi nazionali, come ad esempio i casi molto noti di Israele e Cile, e sovranazionali, come l'ecosistema globale della *Bay Area* di San Francisco. I più diffusi hanno però carattere locale, per almeno tre ragioni: le imprese nascenti hanno bisogno di un accesso diretto e fisico agli altri attori dell'ecosistema; l'interconnessione dell'ecosistema trae vantaggio dalle relazioni di prossimità; gli ecosistemi si sviluppano preferibilmente nelle città, considerate oggi l'epicentro della crescita sociale ed economica.
- > **Si auto-organizzano in modo spontaneo.** Un ecosistema non è gestibile in modo centralizzato, in genere presenta più "snodi", cioè soggetti con una forte centralità, non ha una struttura verticalizzata (i suoi membri esercitano gradi diversi di influenza non gerarchica), funziona secondo regole non formalizzate (vincolanti anche se implicite).
- > **Presentano più modelli di successo.** Non esiste una sola configurazione ottimale di ecosistema. Consideriamo alcuni casi europei di successo, confrontabili con Torino per dimensioni (popolazione dell'area metropolitana fra uno e tre milioni di abitanti), per ruolo politico-amministrativo (capitali di livello regionale), per fase di sviluppo (città in transizione verso nuovi modelli di crescita).
Barcellona, Manchester, Nizza sono tre esempi di ecosistemi vitali e performanti che presentano rilevanti differenze fra loro.

Barcellona e il Distretto 22@

Il successo attuale di Barcellona (area metropolitana di tre milioni di abitanti) come hub dell'innovazione e della imprenditorialità parte da lontano.

All'inizio del nuovo millennio, la capitale della Catalogna raccoglieva i frutti del notevole sviluppo turistico (grazie all'ottima gestione dei grandi eventi ospitati a partire dalle Olimpiadi del 1992) e della rinnovata vocazione mercantile (con il potenziamento dell'area portuale e di altre infrastrutture logistiche), ma era ancora alle prese con una lunga ristrutturazione del settore manifatturiero.

Grazie a una notevole capacità di governo a livello locale e a una avanzata politica urbanistica veniva avviato il recupero del distretto industriale di Poblenou, fortemente in declino e vecchio cuore produttivo della città. Il progetto 22@ mirava a una radicale trasformazione dell'area. Il suo sviluppo economico era affidato all'insediamento di strutture di ricerca, di aziende del terziario avanzato e di nuove iniziative imprenditoriali.

Oggi sono attive oltre 8.000 imprese (dati 2014) ed è presente la maggiore concentrazione di startup di Barcellona (oltre 110 nel 2015) supportate dall'agenzia pubblica *Barcelona activa* e dall'iniziativa *Barcelona emprendoria*.

La rinascita di Manchester

La *Greater Manchester* (2,6 milioni di abitanti, di cui 500.000 nella sola Manchester) è profondamente cambiata in 20 anni, trasformandosi da centro manifatturiero e portuale a città del terziario avanzato. Il suo nuovo volto ha valorizzato due vocazioni già esistenti.

Manchester è un polo del tempo libero e dell'intrattenimento (*football city* per definizione con due squadre di calcio, strutture sportive e il museo *Urbis*, ma anche città dell'arte e della musica con il centro culturale *The Lowry*, oltre venti etichette musicali, studios per la produzione cinematografica e il *MediacityUk*). E' inoltre un hub tecnologico e scientifico (città universitaria con tre atenei, cinque parchi scientifici, diversi centri di ricerca).

Due eventi emblematici hanno facilitato questa trasformazione: nel 2004 nei laboratori dell'Università veniva prodotto il grafene a singolo foglio (risultato insignito del Premio Nobel); nel 2011 la BBC trasferiva parzialmente qui la sua sede generale (seguita da altre emittenti televisive, come ITV).

Dalla doppia anima della città si è sviluppato un ecosistema imprenditoriale considerato fra i dieci più vivaci in Europa, con un numero di neo-imprese calcolato in circa 3.500 (dati 2014) e un'alta concentrazione di startup tecnologiche attive nel digitale, nei media, nell'entertainment.

Nizza al di là del turismo

Quinta area metropolitana in Francia per popolazione (quasi un milione di abitanti), è notoriamente una città a vocazione turistica e commerciale, con oltre 4 milioni di presenze all'anno, ottima rete di collegamenti, forte internazionalizzazione.

Questi asset sono stati messi a frutto per avviare fin dagli anni '70 una diversificazione economica strutturale con lo sviluppo del *Technopole Sophia Antipolis*, specializzato nel nascente settore dell'ICT. Oggi il Parco tecnologico, che è considerato tra i primi a livello europeo, ospita oltre 34.000 persone di 63 nazionalità operanti in aziende (multinazionali e PMI), centri di ricerca, istituti universitari.

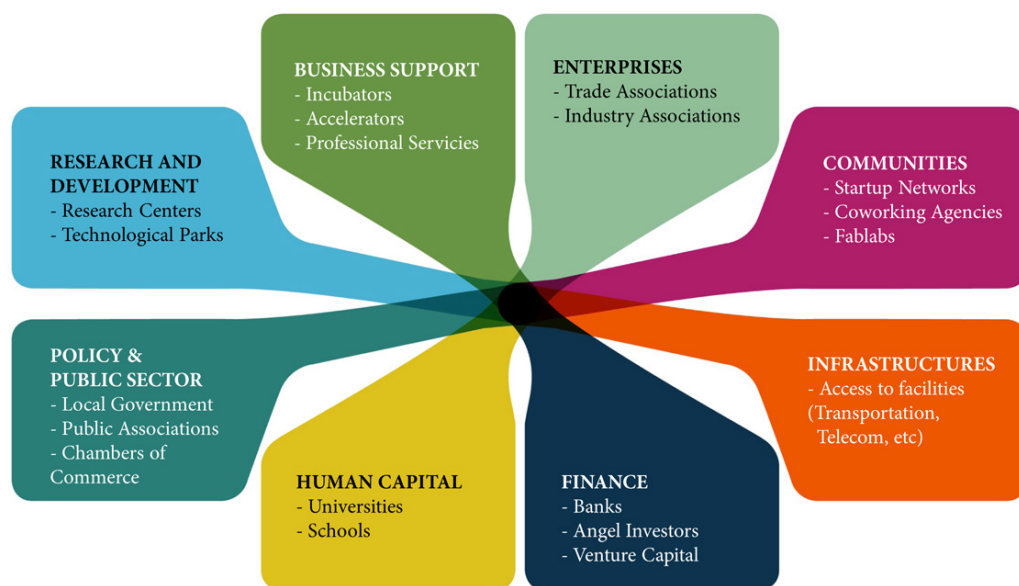
Con l'affermarsi del fenomeno mondiale delle startup, *Sophia Antipolis* è stato il volano dell'ecosistema locale per la creazione d'impresa, che si è poi consolidato intorno ad altre iniziative (l'Università *Sophia tech*, *Nice Eco-Vallée* e *Cannes Bastide Rouge Technopole*).

Si stima che l'ecosistema dell'area metropolitana abbia generato oltre 900 iniziative di business nel quinquennio 2009-13 con una forte concentrazione nell'information technology, salute e scienze della vita, tecnologie ambientali, *flavours & cosmetics*, turismo.

Le componenti interne

Gli ecosistemi imprenditoriali si caratterizzano per l'interazione di specifici gruppi di attori. Il modello utilizzato per descrivere l'ecosistema torinese include otto *cluster* di attori, in linea con le indicazioni di OECD/EUROSTAT e con gli orientamenti prevalenti a livello internazionale⁴.

Figura 2. L'Ecosistema imprenditoriale



> **Finance**

La componente finanziaria raggruppa quei soggetti riconducibili alla “finanza istituzionale” (banche, finanziarie pubbliche, istituti di microcredito, fondi di *venture capital*) o appartenenti alla “finanza informale” (singoli *business angels*, gruppi di investitori privati, piattaforme di raccolta fondi in modalità *crowdfunding*).

> **Business Support**

Il *cluster* riunisce da un lato i soggetti che hanno la missione prevalente di offrire servizi per la creazione di impresa (incubatori, acceleratori, strutture varie di *business assistance*) e dall'altro gli operatori professionali specializzati nei tradizionali servizi alle imprese (professionisti con albo, specialisti ed esperti, società di consulenza aziendale).

> **Policy & Public Sector**

E' l'insieme delle strutture della Pubblica Amministrazione (Camere di commercio, Regione, Città Metropolitana, Comuni) o riconducibili ad essa (società, consorzi, associazioni a controllo pubblico) che hanno il compito istituzionale di supportare la creazione di impresa.

> **Enterprises**

Il *cluster* include il tessuto di aziende esistenti, le reti di impresa, i consorzi e i parchi industriali, le filiere e i distretti produttivi, ma è stato focalizzato sulle neo-imprese e le associazioni di rappresentanza di industria, terziario e artigianato.

⁴ Si veda la meta-ricerca sui principali modelli descrittivi degli ecosistemi imprenditoriali contenuta in: ANDE, *Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit*, Washington DC, 2013.

> ***Human Capital***

Il *cluster* comprende le agenzie educative di ogni tipo e grado (scuole superiori, università pubbliche e private, operatori della formazione) con un'effettiva offerta didattica per la creazione d'impresa.

> ***Infrastructures***

Il riferimento è in particolare a quelle infrastrutture che rappresentano un forte vantaggio per una neo-impresa: banda larga e telecomunicazioni in genere, laboratori, sale test e centri di calcolo, uffici e immobili commerciali. Non sono stati considerati nel presente lavoro soggetti appartenenti a questo *cluster*.

> ***Research & Development***

Appartengono a questo cluster tutti i soggetti operanti nell'ambito del trasferimento di *know-how* e di tecnologia (centri di ricerca applicata, *innovation center*, parchi tecnologici regionali) che annoverano neo-imprese fra i propri clienti, fornitori, partner.

> ***Communities***

Esprime la componente “*social*” degli ecosistemi, che svolge un ruolo importante di aggregazione dei neo-imprenditori, inventori e creativi, innovatori di ogni tipo. E' formata da *fablabs*, *coworking*, associazioni in genere.

Le neo-imprese a Torino nel 2015

Le neo-imprese come parte dell'ecosistema

L'ecosistema imprenditoriale è un'infrastruttura a supporto della nascita di nuove iniziative d'impresa in continua interazione con il contesto economico locale di cui è parte. Con il termine neo-imprese intendiamo le **nuove attività economiche con meno di 5 anni di vita**, che sono classificabili come:

- > **startup innovative**, rispondenti ai requisiti di innovatività fissati dalla Legge 221/2012 e successive integrazioni⁵;
- > **small business**, imprese attive in un settore economico tradizionale oppure in settori emergenti, ma che ricalcano un modello di business collaudato e noto;
- > **imprese sociali**, realtà ancora poco diffuse nel nostro Paese, che integrano l'obiettivo del profitto economico con la generazione di valore per la collettività, rispondendo ai requisiti stabiliti dalla Legge 118/2005 e successive integrazioni.

Natalità delle imprese

E' importante analizzare da vicino la dinamica delle neo-imprese nel territorio della Città Metropolitana di Torino. Nel 2015 a Torino sono nate **14.308 nuove imprese**⁶, che corrispondono a 4.321 iscrizioni di società di persone e di capitale e di altre forme societarie e a 9.987 iscrizioni di ditte individuali. Non tutte le iscrizioni al Registro delle imprese sono realmente nuove attività economiche: come ha accertato un recente studio di Unioncamere Italia, **solo il 42% del totale delle iscrizioni a livello nazionale consiste in attività create ex novo**, mentre la quota restante è rappresentata da cambiamenti di forma giuridica, localizzazione, scorpori o nuove acquisizioni⁷.

Il saldo di natalità/mortalità delle imprese è stato prossimo allo zero, ma non negativo (il numero delle imprese nate ha superato quello delle imprese cessate dello 0,02%). Questo dato è particolarmente significativo. **Il saldo fra iscrizioni e cessazioni di imprese è tornato in campo positivo**, dopo un triennio di risultati deludenti (2012-14), per la concomitanza di due fenomeni:

- > le iscrizioni sono in leggero aumento, fenomeno che non si registrava dal 2010;
- > le cessazioni sono in costante calo dal 2012.

Torino ha comunque un tasso di crescita del tessuto imprenditoriale inferiore alla media nazionale (lo 0,02% già ricordato rispetto allo 0,75%⁸). Il dato sulla **sopravvivenza delle neo-imprese torinesi** è di particolare interesse, anche se non è possibile compararlo con misure analoghe relative ad altre aree metropolitane. Il 65,8% delle attività economiche create nel 2012 nella Città metropolitana di Torino risultano ancora iscritte al Registro delle imprese nel 2015⁹.

⁵ Cfr. Legge 221/2012 che ha convertito il Decreto Legge 18 ottobre 2012, n. 179 recante "*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*".

⁶ Fonte: Elaborazioni Camera di commercio di Torino su dati InfoCamere.

⁷ Cfr. Unioncamere - Ministero del Lavoro - Sistema informativo Excelsior, *Le nuove vere imprese*, Roma, 2016.

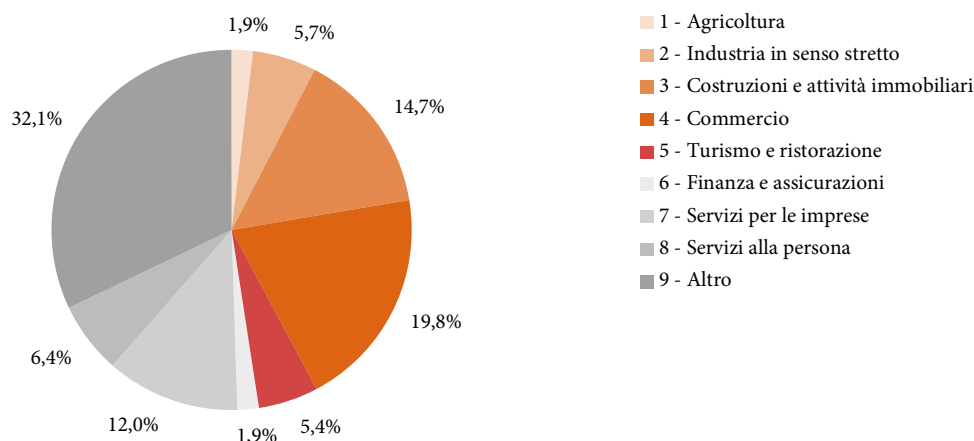
L'elaborazione è riferita alle iscrizioni del primo semestre 2015 di tutte le tipologie di impresa su tutto il territorio nazionale.

⁸ Cfr. Elaborazioni Camera di commercio di Torino su dati InfoCamere.

⁹ Cfr. Elaborazioni Camera di commercio di Torino su dati InfoCamere.

La distribuzione delle neo-imprese nella Città Metropolitana di Torino per macrosettore di attività economica è indicata nel grafico seguente.

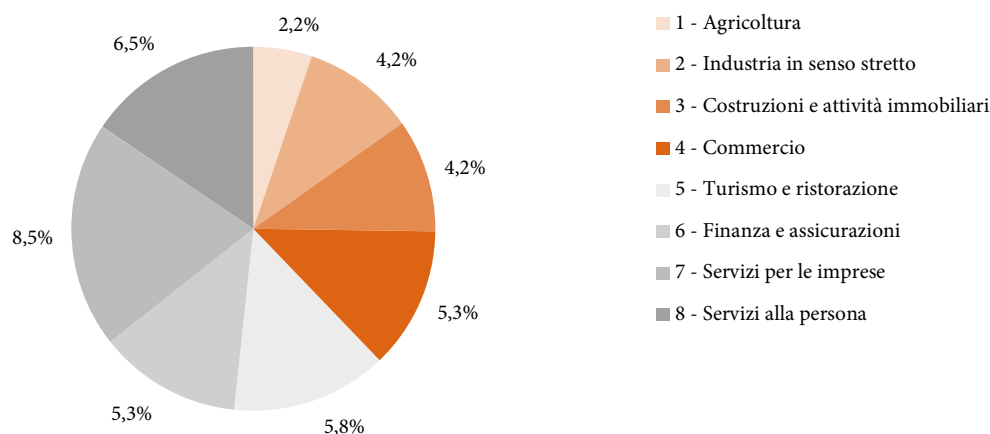
Figura 3. Neo-imprese nella Città Metropolitana di Torino per macrosettore (2015)



Se confrontiamo questi dati con la distribuzione settoriale delle circa 197.000 imprese attive nella Città Metropolitana (dati 2015 riferiti a tutte le tipologie), ricaviamo un'indicazione degli ambiti in cui è stata più intensa la creazione di nuove imprese. Come mostra la Figura 4, i **macrosettori più dinamici per natalità di imprese** sono stati:

- > **servizi per le imprese** (produzione di software e consulenza informatica, servizi professionali in ambito legale, contabile, tecnico-scientifico, consulenza in gestione di impresa, attività varie di noleggio, vigilanza e servizi generali);
- > **servizi alla persona** (istruzione, sanità e assistenza, attività sportive, ricreative e di divertimento, prestazioni artistiche e culturali, servizi per la cura e il benessere fisico);
- > **turismo e ristorazione** (attività di assistenza turistica, gestione di strutture ricettive di tipo alberghiero o di altra natura, ristorazione).

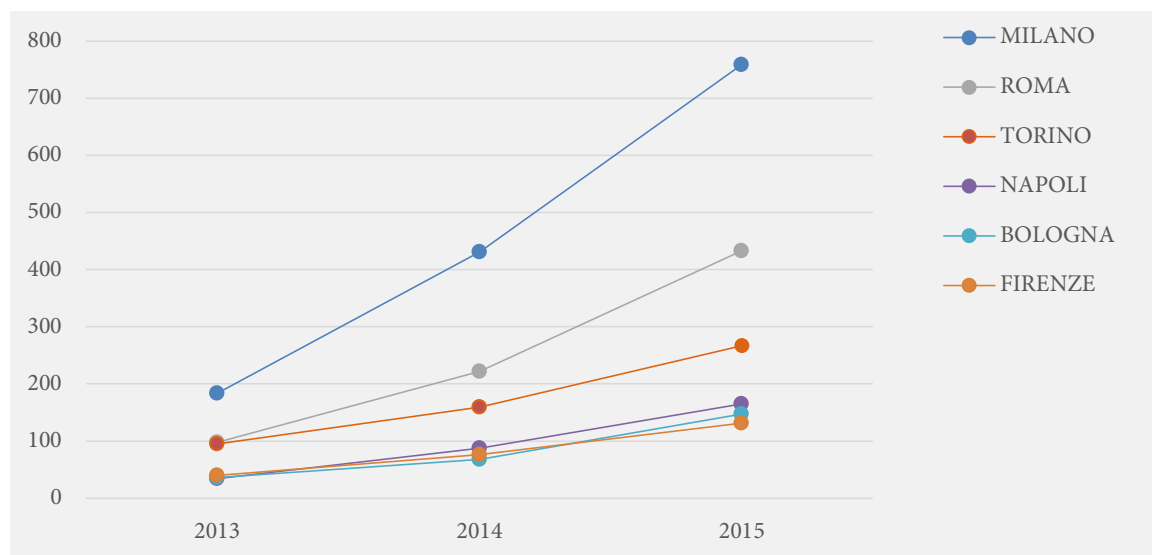
Figura 4. Incidenza delle neo-imprese nella Città Metropolitana di Torino per macrosettore (2015)



Startup innovative

Il dato relativo alle neo-imprese in possesso dei requisiti di innovatività stabiliti dalla Legge 221/2012¹⁰, è apprezzabile: le **78 startup innovative** che nel 2015 sono state inserite nel Registro camerale, hanno portato il totale complessivo di queste imprese nella Città Metropolitana di Torino a **267 unità**¹¹. Il dato assegna stabilmente a Torino il 3° posto fra le aree urbane con la maggiore concentrazione di queste neo-imprese (dopo Milano e Roma) nel triennio 2013-15.

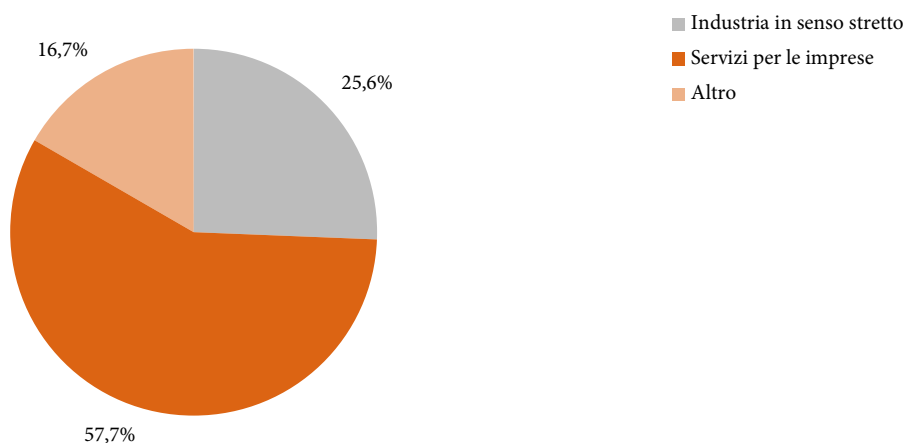
Figura 5. Numero di startup innovative per Città metropolitana (triennio 2013-15)



Altro elemento significativo è la distribuzione per settore di attività economica. Le neo-startup innovative torinesi hanno una forte **concentrazione settoriale**:

- > il 25,6% nell'industria in senso stretto (attività manifatturiere senza il settore delle costruzioni);
- > il 57,7% nei servizi alle imprese;
- > il restante 16,7% in quote minime negli altri settori di attività.

Figura 6. Neo-startup innovative per macrosettore nella Città Metropolitana di Torino (2015)



¹⁰ Cfr. Legge 221/2012 che ha convertito il Decreto Legge 18 ottobre 2012, n. 179 recante "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese".

¹¹ Fonte: Elaborazioni di Camere di Commercio di Italia su dati InfoCamere, <http://startup.registroimprese.it/startup/index.html>.

2. La sfida: generare più impatto economico grazie all’ecosistema

I risultati conseguiti ad oggi

Gli ecosistemi imprenditoriali influenzano tre *output* rilevanti per lo sviluppo economico di un territorio: numero di nuove imprese, nuovi posti di lavoro, incremento della ricchezza collettiva. I dati disponibili consentono una **prima misura degli output economici** riconducibili all’azione dell’ecosistema imprenditoriale di Torino.

Segnaliamo che i dati statistici disponibili sulle neo-imprese sono ancora piuttosto limitati¹², rendendo difficile realizzare analisi approfondite sul tema. Precisiamo inoltre che fenomeni complessi come la creazione di nuove imprese, la generazione di nuovi posti di lavoro e la produzione di ricchezza sono multi-causali e dunque influenzati da molti fattori (demografici, economici, politici). L’ecosistema imprenditoriale locale è comunque un potente strumento a disposizione del territorio per influenzare positivamente questi fenomeni, come indica chiaramente l’*Entrepreneurship Indicator Programme* di OECD ed EUROSTAT¹³.

Nuove imprese

La creazione di nuove imprese consente di sopperire alle imprese cessate, di rinnovare lo *stock* di imprese esistenti, di favorire il ricambio generazionale fra gli imprenditori. **La Città Metropolitana di Torino genera un numero adeguato di nuove iniziative imprenditoriali?** I dati disponibili consentono il confronto con le altre Città metropolitane nel triennio 2013-15¹⁴.

Per incidenza delle nuove imprese sul totale delle imprese attive, Torino è in una posizione intermedia, superata nel 2015 da Roma, Napoli, Milano, Palermo e Firenze. In termini comparativi, **il territorio della Città Metropolitana (e il suo ecosistema imprenditoriale) può incrementare il numero di imprese create *ex novo* ogni anno.**

Tabella 1. Incidenza delle neo-imprese sul totale delle imprese attive (triennio 2013-15)

Città Metropolitana	% NEO-IMPRESE SU IMPRESE ATTIVE - 2013	% NEO-IMPRESE SU IMPRESE ATTIVE - 2014	% NEO-IMPRESE SU IMPRESE ATTIVE - 2015
ROMA	9,4	9,4	9,5
NAPOLI	8,6	8,5	8,7
MILANO	8,3	8,4	8,4
PALERMO	8,6	9,0	8,3
FIRENZE	7,5	7,6	7,6
TORINO	7,7	7,1	7,3
BARI	7,2	6,9	7,1
VENEZIA	6,9	6,9	7,0
CAGLIARI	6,7	7,0	7,0
GENOVA	7,2	6,9	6,9
BOLOGNA	7,2	6,8	6,8
REGGIO DI CALABRIA	5,9	7,0	6,8

¹² Mancano dati quantitativi su specifici aspetti del fenomeno (quali ad es. l’innovazione generata dalle neo-imprese, le cause della loro mortalità, la tipologia di posti di lavoro creati e così via) e con un maggior livello di dettaglio (per Provincia e non solo per tutta l’Italia o per Regione).

¹³ Cfr. nota 1, Parte 1. La cornice.

¹⁴ Fonte: Elaborazioni Camera di commercio di Torino su dati InfoCamere.

Nuova occupazione

I posti di lavoro creati dalle neo-imprese sono pochi in valore assoluto, ma hanno un significativo impatto sul mercato del lavoro in quanto sono a tutti gli effetti “nuova occupazione”, cioè non corrispondono a posti di lavoro di sostituzione, frutto del *turn-over* o di processi di riorganizzazione aziendale.

La Città Metropolitana di Torino ha una quota adeguata di posti di lavoro creati dalle nuove imprese? I dati disponibili a livello nazionale e per l'anno 2015 non consentono la comparazione con le altre Città metropolitane, ma unicamente a livello regionale¹⁵.

Piemonte e Valle d'Aosta hanno creato 8.920 nuovi posti di lavoro nel 1° semestre 2015 con un numero medio di addetti per neo-impresa tra i più bassi rilevati fra le regioni italiane. Il dato è calcolato sulle cosiddette “vere nuove imprese”, cioè le iscrizioni al Registro delle imprese che corrispondono ad attività economiche effettivamente nuove e non solo a cambiamenti di forma giuridica, localizzazione, scorpori o nuove acquisizioni¹⁶.

Con un certo margine di approssimazione, si può affermare che **Torino e il Piemonte possono incrementare le proprie prestazioni in termini di occupazione generata dalle neo-imprese.**

Tabella 2. Numero medio addetti per neo-impresa (2015)

Regioni	VERE NUOVE IMPRESE	ADDETTI	N° ADDETTI SU VERE NEO-IMPRESSE
LOMBARDIA	14.890	21.130	1,42
TOSCANA	6.400	9.390	1,47
LAZIO	8.350	10.580	1,27
PIEMONTE / VALLE D'AOSTA	7.040	8.920	1,27
EMILIA ROMAGNA	6.840	10.370	1,52
VENETO	1.480	1.980	1,34
SARDEGNA	2.150	3.010	1,40
LIGURIA	1.250	1.890	1,51
CAMPANIA	9.280	11.370	1,23
CALABRIA / BASILICATA	3.430	4.790	1,40
SICILIA	5.610	7.320	1,30
PUGLIA	6.500	9.260	1,42

Contributo alla ricchezza collettiva

L'incremento di ricchezza riconducibile alle neo-imprese può essere considerato in termini di **innovazione generata a livello locale**¹⁷. Le nuove imprese rivestono un ruolo fondamentale per rinnovare il tessuto di imprese esistenti, per diversificare le vocazioni produttive del territorio, per mantenere la città connessa con i trend globali dell'innovazione: manifattura 4.0, *sharing economy*, economia a basso impatto ambientale e così via.

Quanto “vale” l'apporto innovativo dato dalle neo-imprese alla Città Metropolitana di Torino? Non sono state reperite indagini organiche sul contributo di innovazione fornito a livello locale dalle neo-imprese. In mancanza di dati più specifici, si è proceduto a misurare l'incidenza delle startup innovative (gli agenti per antonomasia dell'innovazione) sul totale delle imprese

¹⁵ Fonte: Elaborazione Fondazione Human+ su dati Unioncamere - Ministero del Lavoro - Sistema informativo Excelsior, *Le nuove vere imprese*, Roma, 2016.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ Fra le misure di performance adottate dall'*Entrepreneurship Indicator Programme* di OECD ed EUROSTAT, l'innovazione è uno dei principali indicatori di ricchezza collettiva.

attive¹⁸. Il presupposto è che al crescere del numero e della longevità delle startup innovative crescano le opportunità di innovazione per il territorio.

Torino risulta al 5° posto fra tutte le città metropolitane (dopo Milano, Bologna, Cagliari e Firenze) per generazione di questa tipologia strategica di neo-imprese, misurata come incidenza delle startup innovative sul totale delle imprese attive.

Il dato segnala che l'area metropolitana torinese (e il suo ecosistema imprenditoriale) ha una discreta propensione all'innovazione, che può essere ulteriormente consolidata.

Tabella 3. Incidenza delle startup innovative sul totale delle imprese attive (2015)

Città Metropolitana	IMPRESE ATTIVE	STARTUP INNOVATIVE	STARTUP INNOVATIVE SU TOT ATTIVE (x 1000)
MILANO	293.137	759	2,59
BOLOGNA	85.220	147	1,72
CAGLIARI	58.657	94	1,60
FIRENZE	92.821	131	1,41
TORINO	197.084	267	1,35
ROMA	346.271	433	1,25
GENOVA	70.896	69	0,97
PALERMO	75.281	71	0,94
VENEZIA	67.748	61	0,90
BARI	129.999	102	0,78
NAPOLI	231.196	165	0,71
REGGIO DI CALABRIA	44.070	31	0,70

¹⁸ Fonte: Elaborazione Fondazione Human+ su dati InfoCamere - Elenchi startup innovative 2015.

Gli obiettivi per il prossimo futuro

Dalla sintetica analisi dei risultati conseguiti dall'ecosistema nel 2015, si può affermare che **l'ecosistema imprenditoriale torinese può migliorare in modo rilevante le proprie prestazioni** in questi termini:

- > la creazione di nuove imprese colloca Torino al seguito delle aree urbane italiane più performanti e può essere intensificata;
- > la nuova occupazione generata dalle neo-imprese colloca Torino e il Piemonte in posizione intermedia fra le regioni italiane e lontana dalle migliori e può pertanto essere aumentata;
- > l'innovazione come forma di ricchezza collettiva per il territorio pone Torino a ridosso delle città metropolitane più innovative e può essere ulteriormente incrementata.

Quali sono i traguardi raggiungibili dall'ecosistema imprenditoriale di Torino nel prossimo futuro (2016-18)? In quale misura possiamo aspettarci che esso contribuisca allo sviluppo del territorio?

Le sfide che l'ecosistema imprenditoriale può raccogliere sono così riassumibili:

1. Incrementare lo stock di neo-imprenditori e di neo-imprese

2. Aumentare il numero di nuovi posti di lavoro

3. Generare più innovazione per il territorio

1. Incrementare lo stock di neo-imprenditori e di neo-imprese

- > l'ecosistema è una delle leve a disposizione per aumentare il **numero di neo-imprenditori**, cioè individui che passano dall'“intenzione imprenditoriale” (la previsione di dar vita a un'attività imprenditoriale nel prossimo futuro) all'effettiva creazione e conduzione di un'impresa;
- > abbiamo bisogno di **tre tipologie di imprenditori**: l'innovatore (che dà vita a una startup innovativa o comunque a un progetto imprenditoriale fortemente originale nel prodotto/servizio, nel modello organizzativo, nella frontiera tecnologica), l'imprenditore tradizionale o applicativo (che crea imprese partendo da filiere e modelli di business consolidati), l'imprenditore “sociale” (che fonda realtà imprenditoriali in cui la ricerca del profitto e la generazione di valore per la collettività sono integrate);
- > l'ecosistema può contribuire alla nascita di un **maggiore numero di nuove imprese** e può influenzare positivamente la qualità delle neo-imprese, cioè la loro **sostenibilità nel tempo** e la loro **scalabilità dimensionale** (la capacità di crescere velocemente e più dei mercati).

2. Aumentare il numero di nuovi posti di lavoro

- > l'ecosistema torinese può accrescere la nuova occupazione **grazie al contributo fornito dalle neo-imprese**: pur costituendo solo il 7% circa delle imprese attive nella Città Metropolitana (dati 2015), esse contribuiscono in misura maggiore alla creazione di nuovi posti di lavoro;
- > le imprese di recente costituzione, nonostante l'elevata mortalità nei primi tre anni di vita, hanno un **saldo occupazionale a tutti gli effetti positivo**, in quanto generano posti di lavoro ex-novo e

non per effetto del *turn-over* fisiologico o dei processi di riorganizzazione aziendale, come invece può avvenire nelle aziende di fondazione non recente¹⁹.

3. Generare più innovazione per il territorio

- > i nuovi soggetti economici possono favorire innanzitutto l'innovazione nelle aziende che costituiscono il tessuto produttivo locale, soprattutto nelle **filieri tecnologiche più avanzate dell'economia torinese** (automotive, aerospazio, ICT, mecatronica);
- > le neo-imprese possono inoltre contribuire all'innovazione introdotta nei **settori strategici per la riqualificazione del territorio e la sua specializzazione intelligente** indicati programmaticamente dalla Regione Piemonte (*Smart products & Manufacturing, Green chemistry, Agrifood, Textile, Life sciences, ICT, Energy & Clean technologies* e altri²⁰);
- > le neo-imprese infine possono accelerare il **trasferimento di tecnologie e conoscenze dal sistema universitario al mercato**, cogliendo le opportunità di innovazione sviluppate dai numerosi gruppi e centri di ricerca presenti presso l'Università di Torino e il Politecnico di Torino.

¹⁹ Cfr. per esempio lo studio della Fondazione Kauffman riferito al mercato del lavoro degli Stati Uniti. Kane T., *The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction*, Kansas City, 2010-2015, disponibile su <http://www.kauffman.org>.

²⁰ Cfr. Regione Piemonte, *DSU - Documento strategico Unitario della Regione Piemonte per la Programmazione 2014-2020*, Torino, 2014; Regione Piemonte, *S3. Strategia per la specializzazione intelligente del Piemonte*, Torino, 2016. Disponibili su <http://www.regione.piemonte.it>.

3. L'analisi: lo stato attuale dell'ecosistema torinese

La struttura dell'ecosistema

In questa parte del documento sono analizzate le **caratteristiche dell'ecosistema imprenditoriale di Torino**, all'origine degli *output* descritti in precedenza (creazione di nuove imprese, generazione di nuovi posti di lavoro, contributo all'innovazione come forma di ricchezza collettiva). I suoi **aspetti strutturali** sono valutabili da due punti di vista:

- > quanto sono numerosi gli attori;
- > quali relazioni intrattengono fra di loro gli attori.

Numerosità degli attori

La mappatura effettuata nel corso dell'intervento ha individuato **65 attori attivi nell'ecosistema torinese a fine 2015**. Questa ricognizione si è basata su una precedente mappatura realizzata nel 2014 dalla Fondazione Human+, in collaborazione con l'Agenzia Piemonte Lavoro della Regione Piemonte²¹.

La scelta di includere un soggetto nell'ecosistema locale, che per sua natura non ha confini definiti e stabili, si è basata su **tre criteri**:

- > mission orientata, prevalentemente o parzialmente, al supporto dell'imprenditorialità o al target delle neo-imprese;
- > sede operativa nel territorio della Città Metropolitana Torino;
- > ruolo attivo nell'ecosistema attraverso l'offerta di servizi, risorse finanziarie e di altro genere, studi e ricerche, eventi e comunicazione, *education*²².

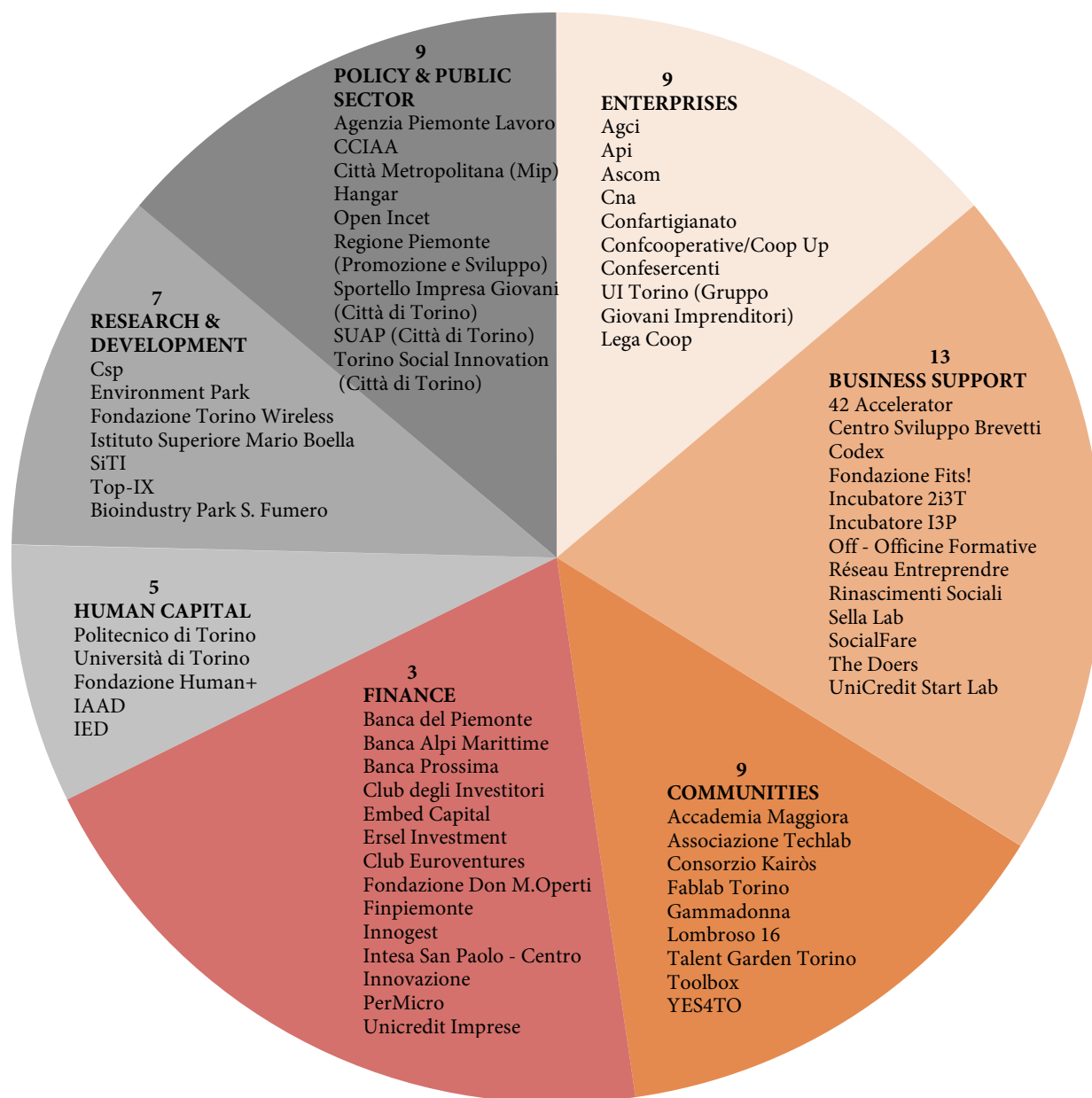
I 65 attori sono stati attribuiti ai *cluster* presenti nel modello descrittivo dell'ecosistema presentato nella Parte I del report²³.

²¹ La mappatura rientrava in un più ampio progetto finalizzato a realizzare una guida informativa agli ecosistemi di diverse aree metropolitane, finanziato da *JP Morgan Foundation* per gli anni 2014-16. Al momento sono state completate le mappature di Roma, Venezia-Padova, Firenze-Pisa, Torino.

²² Per essere un attore dell'ecosistema imprenditoriale locale non è sufficiente rientrare nelle tipologie di soggetti indicate: ad esempio, oltre ad essere un centro di ricerca scientifica, oppure appartenere alla pubblica amministrazione o svolgere attività di formazione, bisogna soddisfare i tre requisiti indicati.

²³ Cfr. EIP – *Entrepreneurship Indicator Programme* in www.oecd.org/, <http://ec.europa.eu/eurostat>.

Figura 7. Mappa degli attori²⁴



²⁴ La presente mappatura è stata realizzata sulla base dei dati disponibili al momento dello svolgimento dell'analisi. Il sistema è in perenne evoluzione e non sempre di facile definizione: possono essere dunque presenti imprecisioni e omissioni, di cui ci si scusa anticipatamente.

Per stabilire se il numero di attori è adeguato rispetto alle necessità di sviluppo e crescita del territorio, si è confrontato l'ecosistema torinese con altri ecosistemi imprenditoriali italiani. Gli unici dati disponibili con copertura nazionale sono su scala regionale (e non provinciale), riferiti al 2014²⁵.

Da tale confronto è emerso che il Piemonte dispone di un **numero adeguato di attori impegnati nel supporto alla creazione di impresa**, collocandosi ai primi posti fra le maggiori regioni italiane per numerosità di attori rispetto alle due utenze principali degli ecosistemi:

- > imprese attive (operatori economici presenti sul territorio);
- > privati attivi (popolazione occupata o in cerca di occupazione).

Figura 8. Numero di attori dell'ecosistema imprenditoriale per imprese attive (x 100.000) per Regione (2014)

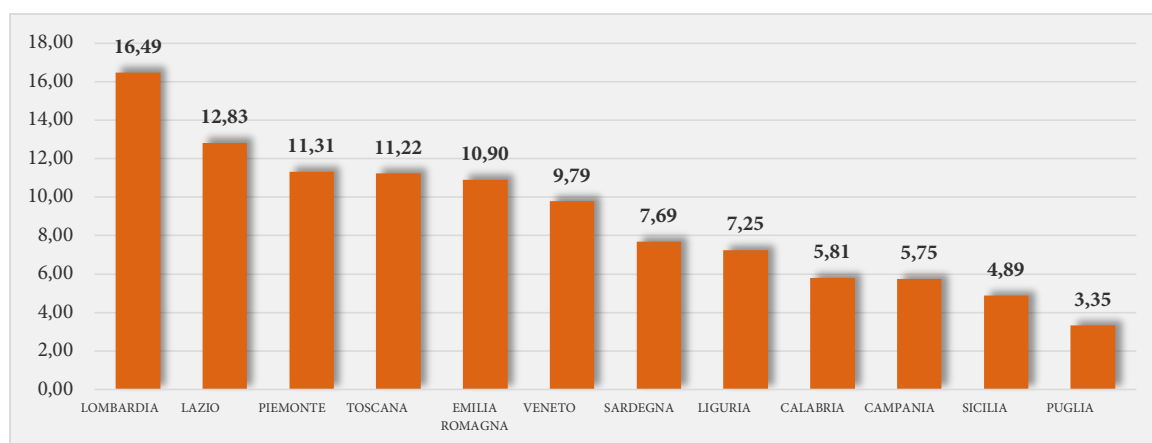
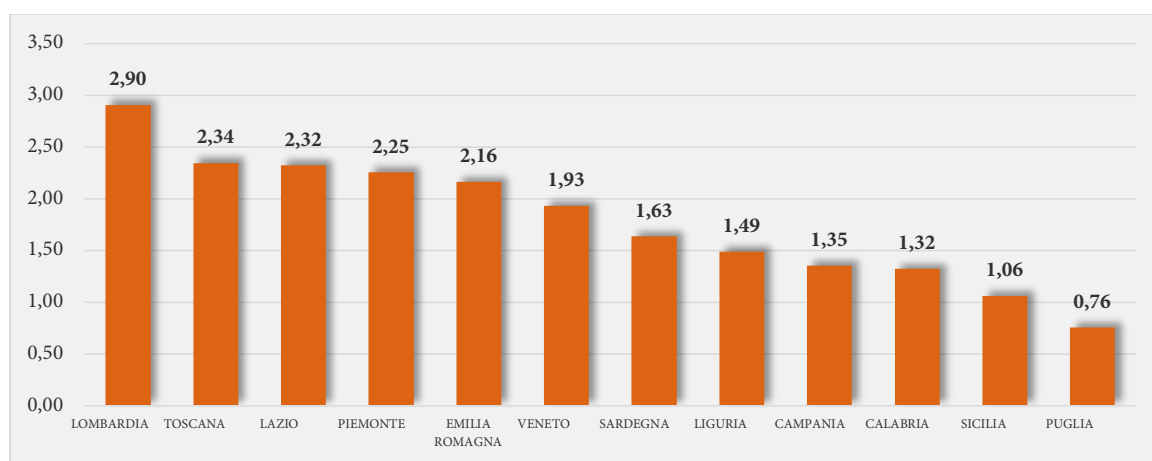


Figura 9. Numero di attori dell'ecosistema imprenditoriale per popolazione attiva (x 100.000) e per Regione (2014)



²⁵ I dati relativi agli ecosistemi provengono dalla mappatura più completa realizzata in Italia. Cfr. Italia Startup & School of Management of Politecnico di Milano, *The Italian Startup Ecosystem, II Edition, 2014*, www.italiastartup.it/whoiswho. I dati relativi alle imprese attive sono stati messi a disposizione da Camera di commercio di Torino su dati InfoCamere. I dati relativi alla popolazione attiva nel 2014 provengono da Istat.

Relazioni fra gli attori

Un secondo livello di analisi considera la **quantità e qualità dei rapporti di scambio fra gli attori**. Il networking è considerato una condizione fondamentale di successo per un ecosistema in quanto il livello di incertezza, rischio e innovazione insito in ogni nuovo progetto imprenditoriale è gestibile con maggiori probabilità di successo solo grazie ai processi di cooperazione e inclusione fra gli attori²⁶.

In base alle risposte fornite al questionario sottoposto agli attori dell'ecosistema²⁷, è stato possibile effettuare una ricostruzione dei loro legami utilizzando la **Social Network Analysis**²⁸. Questa metodologia di analisi delle reti fornisce alcune informazioni significative sull'ecosistema torinese:

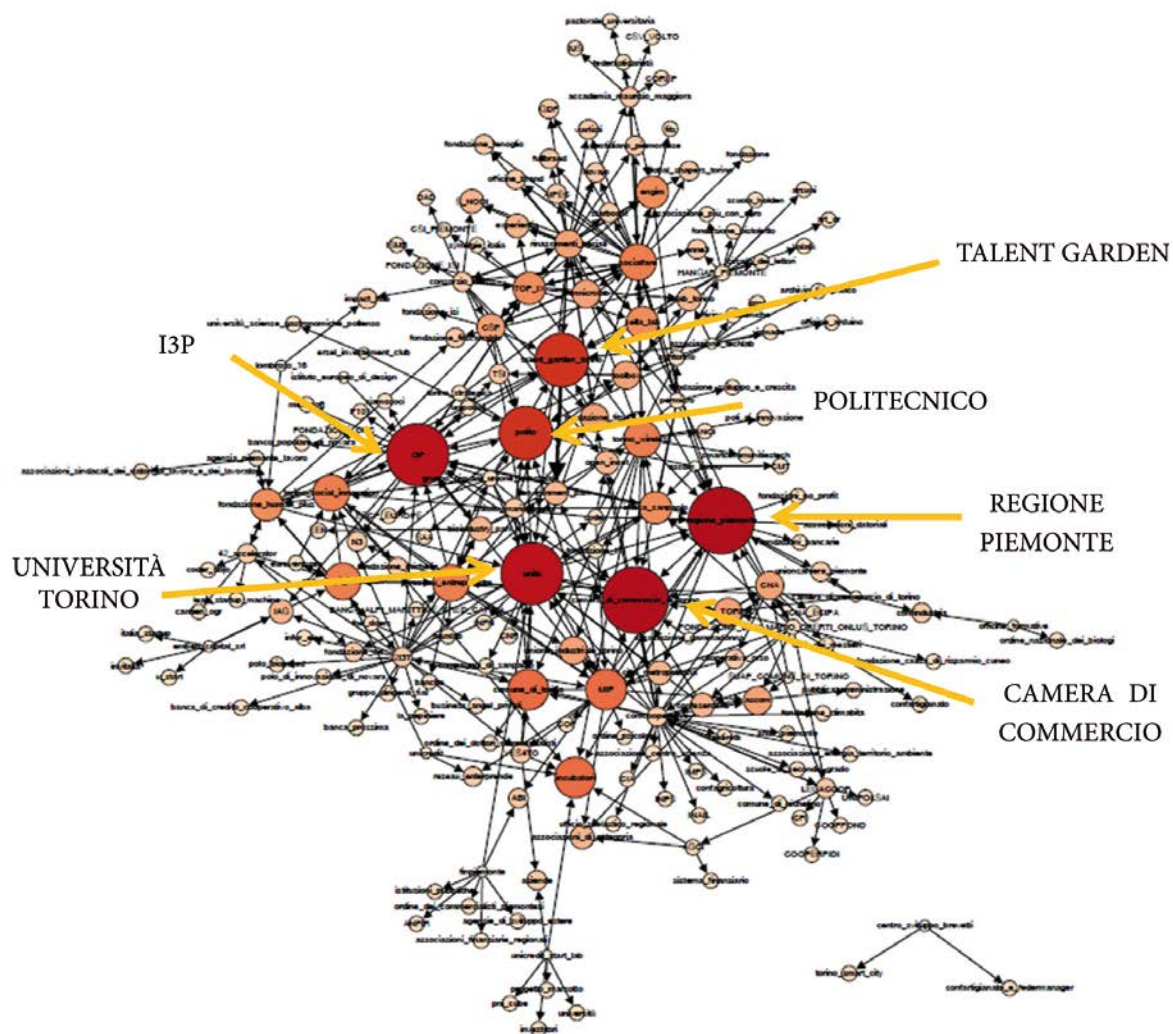
- > sono presenti pochi *hub* o snodi (soggetti con forte centralità nel sistema di relazioni: I3P, Politecnico, Università, Camera di commercio, Regione Piemonte, Talent Garden);
- > prevalgono gli snodi istituzionali (Pubblica Amministrazione locale, sistema camerale, Università) rispetto agli *hub* espressione del mondo privato o associazionistico;
- > emerge un polo di attori non istituzionali intorno al tema dell'innovazione sociale (SocialFare, Rinascimenti Sociali);
- > il livello di frammentazione dell'ecosistema è alto: prevalgono le relazioni «uno-a-uno» e l'indice di densità è pari a 0,01 (le relazioni fra gli attori sono l'1% di quelli possibili).

²⁶ Cfr. per esempio V. W. Hwang e Greg Horowitz, *The Rainforest*, Los Altos Hills (CA), 2012.

²⁷ Si veda in merito la Nota metodologica del presente report.

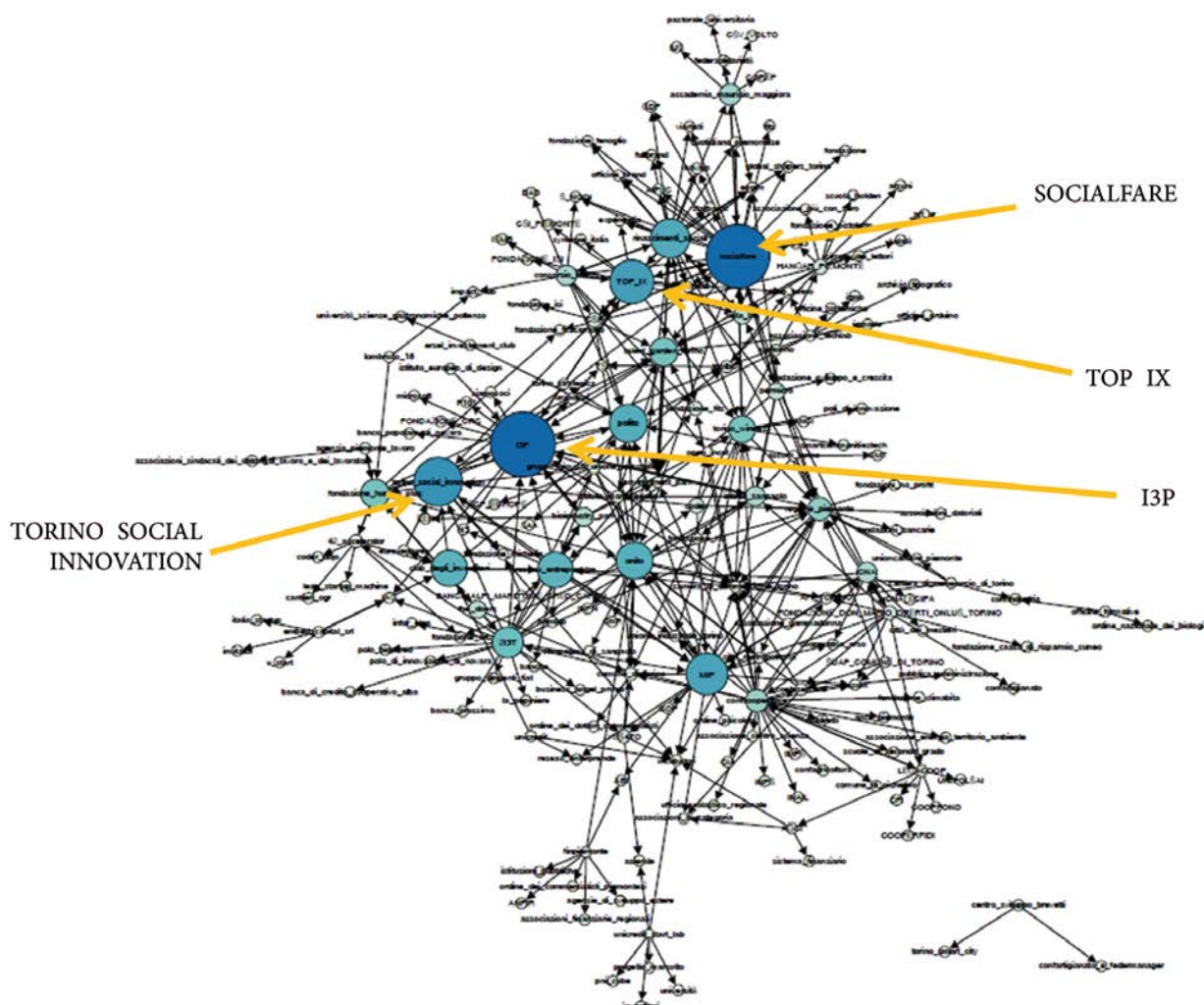
²⁸ L'elaborazione è stata realizzata nel mese di novembre 2015 da LabNET, centro di competenza sull'analisi dei network sociali dell'Università di Torino.

Figura 10. Formal Networking analysis: Indegree index (nominated by others)



Nota. La dimensione del cerchio in corrispondenza di ogni attore indica l'importanza del suo posizionamento nella rete: maggiore è la sua dimensione, più importante è la centralità dell'attore.

Figura 11. *Informal Networking: Centrality index (connections among different actors)*



Nota. La dimensione del cerchio in corrispondenza di ogni attore indica l'importanza del suo posizionamento nella rete: maggiore è la sua dimensione, più importante è la centralità dell'attore.

IN SINTESI

Le dimensioni dell'ecosistema torinese e piemontese sono adeguate per il numero e la varietà degli attori presenti sul territorio (65 soggetti mappati). Il livello di networking è ampiamente migliorabile: i costi di transazione sono elevati sia per garantire una fluida e rapida circolazione delle informazioni e conoscenze sia per generare progetti e iniziative coordinate e condivise.

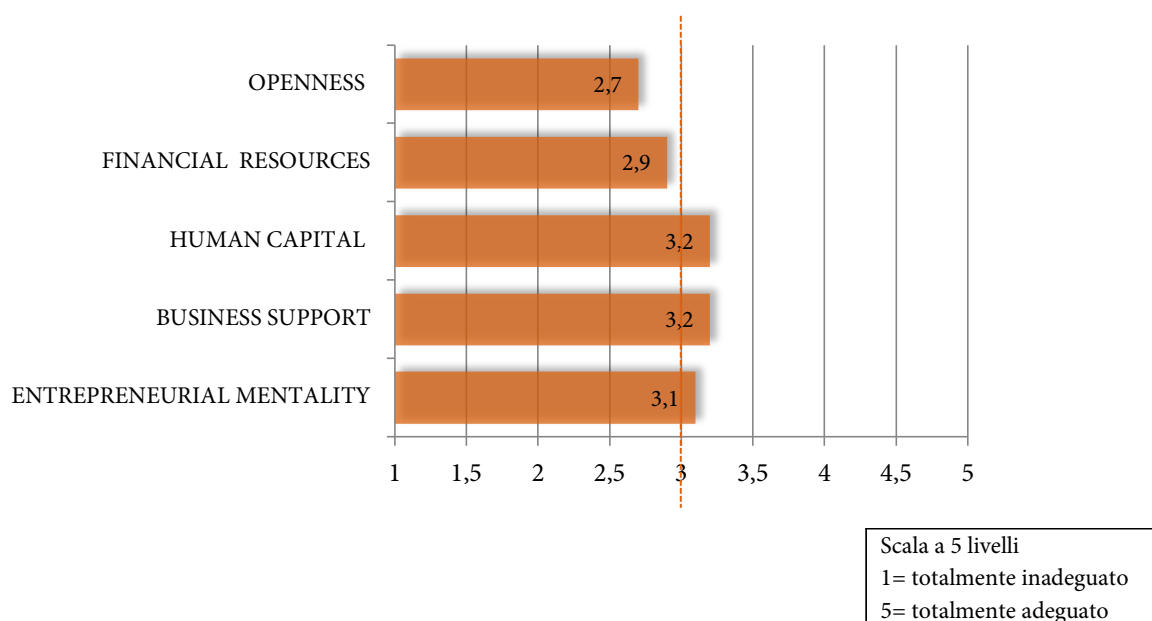
Il funzionamento dell'ecosistema

Le caratteristiche dell'ecosistema della Città Metropolitana di Torino sono state analizzate anche in termini di funzionamento, facendo riferimento a **cinque dimensioni** proprie di ogni ecosistema per la creazione d'impresa:

1. **SUPPORTO AL BUSINESS:** fornitura di servizi e consulenze per il processo di creazione di impresa.
2. **MENTALITÀ IMPRENDITORIALE:** promozione dello spirito imprenditoriale come cultura e valore.
3. **CAPITALE UMANO:** crescita professionale e sociale dei nuovi talenti imprenditoriali.
4. **RISORSE FINANZIARIE:** reperimento di capitali di rischio a disposizione delle imprese nascenti.
5. **APERTURA:** connessione con realtà esterne e attrattività rispetto ad altri territori ed ecosistemi.

L'analisi è stata realizzata grazie ai dati raccolti con l'*opinion survey* fra gli attori dell'ecosistema tramite questionario²⁹ e fra alcuni neo-imprenditori tramite *focus group*. Le loro risposte hanno disegnato il quadro riportato di seguito.

Figura 12. Sintesi dei risultati della *opinion survey*



In sintesi, possiamo affermare che l'ecosistema torinese:

- > non ha veri punti di eccellenza;
- > presenta prestazioni medie (intorno al valore 3 della scala);
- > evidenzia due aree più deboli: apertura e risorse finanziarie.

²⁹ Il questionario è scaricabile dal sito di Torino Strategica. Cfr. www.torinostrategica.it.

Supporto al business

L'offerta di servizi per la nascita e crescita di una neo-impresa nei primi 3-5 anni di vita è la missione principale di un ecosistema imprenditoriale. I servizi sono variegati: assistenza per la definizione del modello di business, disponibilità di infrastrutture di base (uffici, laboratori, rete informatica), assistenza per l'avvio amministrativo dell'impresa, servizi libero-professionali, consulenze tecnico-professionali di vario genere.

Il supporto al business evolve in base alla fase in cui si colloca il progetto imprenditoriale: 1) *business discovery* (maturazione dell'intenzione e formulazione dell'idea iniziale di business); 2) *business generation* (validazione del modello di business e avvio dell'impresa); *business growth* (consolidamento della neo-impresa dal punto di vista commerciale, organizzativo, finanziario).

Figura 13. Sintesi dei risultati della *survey* e dei *focus group*. Supporto al business

Valutazione	IL PUNTO DI VISTA DEGLI ATTORI (QUESTIONARIO)	IL PUNTO DI VISTA DEI NEO-IMPRENDITORI (FOCUS GROUP)
ALTA	BUON LIVELLO DI SCOUTING DI IDEE E TALENTI (<i>startup competition, hackathon, ecc.</i>)	BUON LIVELLO DI SCOUTING DI IDEE E TALENTI (<i>startup competition, hackathon, ecc.</i>)
MEDIA	DISCRETA EFFICACIA DEI SERVIZI DI «BUSINESS GENERATION» (validazione modello di business, consulenze specialistiche, ecc.)	DISCRETA EFFICACIA DEI SERVIZI DI «BUSINESS GENERATION» (validazione modello di business, consulenze specialistiche, ecc.)
BASSA	MINOR EFFICACIA DEI SERVIZI DI «BUSINESS DEVELOPMENT» (ricerca di manager/nuovi soci/ <i>key people</i> , ricerca di partner per accordi industriali e commerciali)	MINOR EFFICACIA DEI SERVIZI DI «BUSINESS DEVELOPMENT» (ricerca di manager/nuovi soci/ <i>key people</i> , ricerca di partner per accordi industriali e commerciali) POCA ESPERIENZA IMPRENDITORIALE in chi eroga i servizi di <i>business support</i> in incubatori, acceleratori, servizio pubblico

IN SINTESI

L'ecosistema torinese offre una gamma soddisfacente di servizi e risorse per le neo-imprese nelle fasi iniziale e intermedia del ciclo di startup, ma non riesce a supportare adeguatamente le neo-imprese nel momento cruciale del consolidamento (*business growth*) al termine del percorso di creazione di impresa.

Mentalità imprenditoriale

L'esistenza di un contesto sociale favorevole all'imprenditorialità è considerata un *asset* immateriale fondamentale per lo sviluppo di nuove imprese. Chi ha "intenzione imprenditoriale" ha bisogno di esempi e modelli di riferimento (altri imprenditori e altre imprese) e di approvazione sociale (una visione positiva della funzione dell'imprenditore). Fare impresa non è solo e principalmente un fenomeno economico: è un fatto culturale che si alimenta di motivazioni e valori, come la ricerca dell'indipendenza professionale, il desiderio di incidere sulla realtà economica e sociale, l'orientamento al merito, la promozione del cambiamento.

Figura 14. Sintesi dei risultati della survey. Mentalità imprenditoriale

Valutazione	IL PUNTO DI VISTA DEGLI ATTORI (QUESTIONARIO)	IL PUNTO DI VISTA DEI NEO-IMPRENDITORI (FOCUS GROUP)
ALTA	PIÙ EFFICACE L'ATTIVITÀ DI SENSIBILIZZAZIONE VERSO GLI ADULTI (convegni, workshop, testimonianze, ecc.)	
MEDIA		
BASSA	MENO EFFICACE L'ATTIVITÀ DI SENSIBILIZZAZIONE VERSO GLI STUDENTI (<i>open day</i> , testimonianze nelle scuole e università, premi per le migliori idee, ecc.)	MENO EFFICACE L'ATTIVITÀ DI SENSIBILIZZAZIONE VERSO GLI STUDENTI (<i>open day</i> , testimonianze nelle scuole e università, premi per le migliori idee, ecc.)

IN SINTESI

L'ecosistema svolge un'azione efficace nel consolidare e diffondere il significato e il valore collettivo del fare impresa verso il pubblico di potenziali imprenditori adulti. Non è altrettanto performante nel promuovere la mentalità imprenditoriale fra i giovani e gli studenti in una fase di crescita fondamentale per le loro scelte di vita e di lavoro.

Capitale Umano

Il patrimonio di saperi e competenze maturato con la formazione e l'esperienza da un neo-imprenditore è considerato tra i primi fattori predittivi del successo di una nuova impresa. Compito fondamentale degli ecosistemi è favorire lo sviluppo di questo *asset* intangibile. Ciò significa far emergere talenti imprenditoriali attraverso azioni come *startup competition*, *hackathon*, *call* a tema, curarne la professionalizzazione tramite le varie forme di apprendimento (formale, sul campo, in auto-formazione), favorirne la socializzazione attraverso il ruolo attivo di comunità di neo-imprenditori.

Figura 15. Sintesi dei risultati della *survey*. Capitale Umano

Valutazione	IL PUNTO DI VISTA DEGLI ATTORI (QUESTIONARIO)	IL PUNTO DI VISTA DEI NEO-IMPRENDITORI (FOCUS GROUP)
ALTA	BUONA CAPACITÀ DI VALUTARE IL POTENZIALE DEI TEAM IMPRENDITORIALI BUON LIVELLO DELL'OFFERTA DI TRAINING PER NEO-IMPRENDITORI	
MEDIA		MEDIA CAPACITÀ DI VALUTARE IL POTENZIALE DEI TEAM IMPRENDITORIALI MEDIO LIVELLO DELL'OFFERTA DI TRAINING PER NEO-IMPRENDITORI (esperti non «esperti» di startup; pochi <i>mentor</i> con esperienza di imprenditoria)
BASSA	MINOR ATTENZIONE ALLA DIMENSIONE «SOCIALE» DELL'IMPRENDITORIALITÀ (poche iniziative di animazione di <i>communities</i> per neo-imprenditori sia virtuali sia in presenza)	MINOR ATTENZIONE ALLA DIMENSIONE «SOCIALE» DELL'IMPRENDITORIALITÀ (poche iniziative di animazione di <i>communities</i> per neo-imprenditori sia virtuali sia in presenza)
IN SINTESI	Parziali punti di forza dell'ecosistema sono l'individuazione di nuovi potenziali imprenditori e l'azione formativa nei loro confronti, basata su un mix di formazione formale e di apprendimento sul campo. L'area di miglioramento è lo sviluppo di <i>communities</i> per consolidare apprendimenti, senso di appartenenza e generare opportunità di business.	

Risorse finanziarie

La disponibilità di capitali da parte dell'ecosistema non è connessa solo al loro ammontare e al costo del denaro. Riguarda altri aspetti centrali, quali: la facilità di accesso al sistema finanziario (banche, finanza pubblica, microcredito), la presenza di finanziatori informali (*business angels*, gruppi di investitori privati, piattaforme di raccolta di fondi), il fattore tempo (durata del processo di finanziamento fino al suo *closing*), la natura delle barriere all'ingresso (requisiti amministrativo-legali, tipologia delle garanzie richieste, ecc.). Questi aspetti si incrociano con la naturale evoluzione delle esigenze finanziarie di una neo-impresa: dall'iniziale capitale di avvio (messo a disposizione da "*family-friends-foolish*") al primo finanziamento (*seed capital* e *early stage*) e ai successivi *round* (*later stage*).

Figura 16. Sintesi dei risultati della survey. Risorse finanziarie

Valutazione	IL PUNTO DI VISTA DEGLI ATTORI (QUESTIONARIO)	IL PUNTO DI VISTA DEI NEO-IMPRENDITORI (FOCUS GROUP)
ALTA	DISPONIBILITÀ SUFFICIENTE DI CAPITALI da parte di tutti i segmenti: finanza pubblica, sistema bancario, investitori informali	DISPONIBILITÀ SUFFICIENTE DI CAPITALI da parte di tutti i segmenti: finanza pubblica, sistema bancario, investitori informali
MEDIA	LIMITATA CAPACITÀ DI COINVOLGERE PMI E GRANDE AZIENDA COME INVESTITORI (troppo poco <i>corporate venturing</i>)	LIMITATA CAPACITÀ DI COINVOLGERE PMI E GRANDE AZIENDA COME INVESTITORI
BASSA		TROPPO DILUIZIONE DI INVESTIMENTI E FINANZIAMENTI (poco a molti) APPROCCIO FINANZIARIO POCO IMPRENDITORIALE (erogazione lenta, burocratica, poca condivisione del rischio di impresa)

IN SINTESI

L'ecosistema è in grado di intercettare risorse finanziarie adeguate per le esigenze delle neo-imprese. Il punto critico è la logica complessiva di finanziamento e investimento, distante dai bisogni e richieste delle neo-imprese in termini di velocità di erogazione, flessibilità amministrativa, gestione del rischio.

Apertura

Il grado di apertura di un ecosistema è misurabile in termini di attrattività (insediamento di potenziali imprenditori e startupper da altri territori, nazioni, aree urbane), connessione con l'esterno (attivazione di scambi a livello nazionale e internazionale con soggetti accreditati nell'ambito della creazione di impresa), notorietà (visibilità e autorevolezza dell'ecosistema a livello locale, nazionale, globale).

Figura 17. Sintesi dei risultati della survey. Apertura

Valutazione	IL PUNTO DI VISTA DEGLI ATTORI (QUESTIONARIO)	IL PUNTO DI VISTA DEI NEO-IMPREDITORI (FOCUS GROUP)
ALTA	L'ECOSISTEMA PIÙ IMPORTANTE DEL PIEMONTE SVOLGE SOLO IN PARTE LA FUNZIONE DI «HUB REGIONALE» (media efficacia nell'attivare collaborazioni e attirare neo-imprenditori a Torino)	
MEDIA		
BASSA	POCHI COLLEGAMENTI CON ALTRE REGIONI ITALIANE (attori di altri ecosistemi e neo-imprenditori) SCARSA PROIEZIONE IN EUROPA (pochi collegamenti con ecosistemi europei; non attrattivo per startupper europei)	POCHI COLLEGAMENTI CON ALTRE REGIONI ITALIANE (attori di altri ecosistemi e neo-imprenditori) SCARSA PROIEZIONE IN EUROPA (pochi collegamenti con ecosistemi europei; non attrattivo per startupper europei)

IN SINTESI

L'apertura è la dimensione più carente dell'ecosistema. Il suo funzionamento è ampiamente migliorabile sotto ogni profilo: capacità di attrarre iniziative imprenditoriali a Torino, capacità di collegarsi al circuito nazionale e internazionale della creazione di impresa, capacità di accreditarsi e rendersi visibile come "città delle startup".

4. Le sei proposte: come potenziare l'ecosistema torinese

Che cosa fare

A partire dalle evidenze raccolte sull'ecosistema imprenditoriale della Città Metropolitana di Torino, il Gruppo di Progetto ha formulato **sei raccomandazioni per il potenziamento dell'ecosistema torinese** con l'obiettivo di migliorare gli output principali che esso influenza: generazione di nuove imprese, creazione di posti di lavoro, incremento della ricchezza in termini di innovazione.

PROPOSTA 1

Un ecosistema coeso al suo interno

PROPOSTA 2

Un ecosistema aperto e attrattivo

PROPOSTA 3

Un ecosistema integrato con le aziende locali

PROPOSTA 4

Un ecosistema attento al capitale umano

PROPOSTA 5

Un ecosistema efficace nel *business support*

PROPOSTA 6

Un ecosistema flessibile sul piano finanziario

Le sei raccomandazioni sono molto diverse nei contenuti e negli obiettivi, ma condividono tre caratteristiche di fondo:

SONO FATTIBILI

Sono state scelte solo **proposte sostenibili**, concrete ed efficaci:

- > sono tutte realizzabili a breve termine (6-12 mesi) e a medio termine (12-24 mesi);
- > presentano costi contenuti per la collettività;
- > valorizzano gli asset presenti nell'ecosistema e non lo stravolgono;
- > non invocano "cambiamenti di sistema", come ad esempio: evoluzione della normativa nazionale, maggiore crescita economica, stanziamenti pubblici straordinari e così via.

SONO MISURABILI

Si è posta molta cura nella **verificabilità di ogni singola proposta** e delle relative azioni attuative:

- > sono stati identificati i principali effetti attesi di ogni proposta;
- > si può prevedere lo sviluppo di un set di indicatori per ogni singola azione, con cui sarà possibile misurare gli effetti prodotti dalle azioni.

FANNO CAPO A PIÙ SOGGETTI

La **leadership delle raccomandazioni** sarà diversificata, valorizzando l'ecosistema nel suo insieme: gli owner delle singole azioni emergeranno fra gli attori che si candideranno a farlo. I titolari delle azioni:

- > saranno singoli soggetti o più soggetti associati;
- > presenteranno un buon grado di eterogeneità fra loro, rappresentando diversi cluster dell'ecosistema e delle sue componenti pubbliche, private e non profit;
- > avranno l'autorevolezza e la legittimazione necessarie nell'ecosistema per svolgere questa funzione.

PROPOSTA 1

Un ecosistema coeso al suo interno

E' di grande importanza **aumentare l'integrazione fra gli attori dell'ecosistema torinese**, il cui basso grado di networking è uno dei vincoli principali alla sua crescita: l'ecosistema torinese è molto frammentato, con pochi hub o snodi e con prevalenza di attori istituzionali a scapito di altre tipologie di soggetti. Un maggiore grado d'integrazione può essere raggiunto utilizzando al meglio le capacità esistenti fra i membri dell'ecosistema e valorizzando la volontà di collaborare dichiarata e dimostrata dai membri del Gruppo di Progetto.

Effetti attesi

- > economie di scala fra gli attori;
- > costi di transazione più bassi (l'investimento materiale e immateriale richiesto agli attori per acquisire informazioni, stabilire accordi, scambiare know-how);
- > aumento del numero degli snodi relazionali;
- > alto livello di fiducia reciproca fra gli attori ed effettivo senso di appartenenza all'ecosistema.

Azioni a breve termine (6-12 mesi)

1.1 Tavolo di coordinamento fra gli attori	<ul style="list-style-type: none">a) Trasformazione dell'attuale Gruppo di Progetto, eventualmente allargato ad altri attori, in Tavolo permanente di lavoro inteso come punto di riferimento informale per la creazione d'impresa a Torino.b) Assegnazione al Tavolo di coordinamento di due compiti principali:<ul style="list-style-type: none">> sviluppare le raccomandazioni in un piano di intervento, dare attuazione al piano e monitorare i progressi compiuti;> diventare il punto di raccordo, nell'ambito dell'imprenditorialità, fra intervento pubblico, iniziativa privata, sistema universitario ed educativo, terzo settore.
1.2 Individuazione di un soggetto facilitatore	<ul style="list-style-type: none">a) Scelta condivisa di un soggetto, una struttura, a cui attribuire il compito di facilitare il lavoro del Tavolo di coordinamento e svolgere funzioni che hanno notevoli economie di scala per l'ecosistema: questa struttura non ha una funzione di indirizzo, ma di "servizio" nei confronti degli attori locali.

Azioni a medio termine (12-24 mesi)

1.3 Sistema condiviso di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none">a) Ricognizione sistematica delle buone pratiche (nazionali e internazionali) di misurazione delle prestazioni degli ecosistemi imprenditoriali tramite <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>.b) Scelta concordata fra gli attori di un set di indicatori, raccolta costante di informazioni e dati sul funzionamento dell'ecosistema, monitoraggio regolare delle sue prestazioni in relazione al Piano di intervento adottato dal Tavolo di coordinamento.c) Analisi delle "lezioni apprese" con particolare riferimento ai casi di insuccesso (perché e come le neo-imprese falliscono a Torino) e di successo (perché e come le neo-imprese si affermano e crescono a Torino).
--	---

PROPOSTA 2

Un ecosistema aperto e attrattivo

È necessario rispondere al bisogno di **connettere maggiormente l'ecosistema torinese al circuito nazionale e internazionale della creazione d'impresa**. Ciò può avvenire, da un lato, portando l'ecosistema a contatto più stretto con altre città, territori e contesti in Italia e in Europa, dall'altro, rendendolo attrattivo nei confronti di startup, investitori, spin-off aziendali provenienti dall'esterno e incentivati a insediare a Torino la propria attività d'impresa per i vantaggi offerti dal territorio.

Effetti attesi

- > aumento della visibilità a livello europeo e maggiore partecipazione dell'ecosistema ai circuiti internazionali della creazione di impresa;
- > aumento della visibilità e connessione dell'ecosistema nei confronti di altre regioni italiane;
- > insediamento di un maggior numero di neo-imprese non locali nell'area metropolitana di Torino.

Azioni a breve termine (6-12 mesi)

2.1 Strategia di comunicazione: Torino città delle startup	a) Definizione di una strategia complessiva di comunicazione e marketing territoriale finalizzata a diffondere il brand di Torino come hub della creazione d'impresa e basata su un'attenta analisi dei punti di forza del territorio: specializzazioni industriali forti, sistema avanzato della ricerca, istituzioni educative di livello, ecosistema imprenditoriale evoluto, costo competitivo dei servizi e facilities, qualità della vita e welfare diffuso.
2.2 Welcome desk dedicato all'ecosistema	a) Apertura di un Welcome Desk (piattaforma web e luogo fisico) gestito dagli attori dell'ecosistema. Modello di servizio: info-point (per startupper, <i>spin-off</i> aziendali, potenziali imprenditori non locali). <i>Tools</i> principali: 1. Guida all'ecosistema "Chi fa che cosa", frutto dell'integrazione delle diverse iniziative già in atto di mappatura degli attori e servizi dell'ecosistema; 2. Data base con dati e informazioni sulle neo-imprese attive a Torino, 3. Agenda Startup con segnalazione degli eventi e progetti organizzati sulla piazza torinese oggi rintracciabili su molte fonti diverse non integrate fra loro.

Azioni a medio termine (12-24 mesi)

2.3 Luoghi ed eventi a supporto dell'ecosistema	<p>a) Conversione di alcuni spazi esistenti in luoghi di incontro e socializzazione dedicati all'imprenditorialità e aperti sia agli attori locali sia agli ospiti dell'ecosistema imprenditoriale torinese.</p> <p>b) Proseguimento delle attività di ospitalità di eventi internazionali già in atto (<i>Lean Startup Machine</i>, <i>Pioneers Italia</i>, <i>Italian Corporate Venture Forum</i>, <i>Startup European Week</i> ed altri); gemellaggio con città europee "best in class" per qualità dell'ecosistema (Amsterdam, Berlino, Monaco, Parigi, Stoccolma).</p> <p>c) Localizzazione a Torino di un evento di alto profilo sull'imprenditorialità, sull'esempio di quanto fatto in altri Paesi. Non esiste una manifestazione di tale livello in Italia. L'area metropolitana ha dimostrato di avere le competenze per gestire eventi di respiro nazionale e internazionale (Salone del Libro, Salone del Gusto, Terra Madre...).</p>
--	---

PROPOSTA 3

Un ecosistema integrato con le aziende locali

Bisogna **collegare molto più efficacemente il sistema della creazione di impresa al tessuto produttivo locale (industriale e del terziario)**, in quanto i due mondi sono attualmente poco connessi. Da un lato, il *corporate venturing*, cioè l'acquisizione o sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali sinergiche da parte di un'azienda, sta muovendo i primi passi per iniziativa di alcuni gruppi industriali o del terziario e di poche PMI. Dall'altro lato, le neo-imprese locali raramente hanno un'efficace strategia di business per avvicinarsi alle aziende esistenti.

Effetti attesi

- > maggiori capitali a disposizione delle neo imprese, in particolare per le startup innovative;
- > aumento delle startup originate da *spin-off* aziendali;
- > apertura alle neo-imprese di mercati locali di sbocco;
- > accordi di partnership fra startup e aziende nella ricerca & sviluppo, nella industrializzazione, nel *cross-selling*, nella logistica.

Azioni a breve termine (6-12 mesi)

3.1 Matching fra neo-imprese e aziende	<ul style="list-style-type: none">a) Promozione attiva del portfolio di neo-imprese presso aziende di medie e grandi dimensioni da parte di incubatori, acceleratori, ecc.b) Attività di intermediazione fra aziende e startup in <i>early stage</i> (1-2 eventi all'anno dedicati, incontri <i>one-to one</i>, ecc.).c) Sperimentazione di <i>call to action</i> concordate con medie e grandi aziende (per settore, tecnologia, mercati) e rivolte a neo-imprese locali.
3.2 Community professionale aperta a neo-imprenditori, aziende, attori	<ul style="list-style-type: none">a) Avvio di una o più comunità professionali di startupper, allargabili a imprenditori, aziende interessate, operatori dell'ecosistema, sia fisiche con uno spazio dedicato di incontro a Torino (come già indicato nella Proposta 2.3), sia virtuali con presenza sulle piattaforme esistenti di social networking (sull'esempio di molte esperienze analoghe europee).

Azioni a medio termine (12-24 mesi)

3.3 Matching fra atenei e imprese per la creazione di <i>spin-off</i> aziendali	<ul style="list-style-type: none">a) Promozione attiva dei risultati di ricerca applicata presso aziende di medie e grandi dimensioni da parte dell'Università di Torino e del Politecnico di Torino e relativi incubatori per promuovere <i>spin-off</i> aziendali fortemente innovativi.b) Sperimentazione di call rivolte a team di ricerca all'interno dell'Università di Torino e del Politecnico di Torino per lo sviluppo di progetti di trasferimento di tecnologie e conoscenze a favore di <i>spin-off</i> aziendali.
--	--

PROPOSTA 4

Un ecosistema attento al capitale umano

E' auspicabile **intervenire su numerosità, qualità professionale e ruolo sociale dei neo-imprenditori**. Senza imprenditori di valore non ci sono imprese di successo. La raccomandazione tocca tre temi fondamentali di sviluppo del capitale umano: come ricercare e individuare talenti imprenditoriali; come sviluppare le loro potenzialità tramite l'apprendimento e la formazione; come rafforzarne l'identità e il network sociale.

Effetti attesi

- > aumento del numero di “vocazioni imprenditoriali”, ossia persone con una forte intenzione imprenditoriale che avviano un'attività in proprio;
- > miglioramento della qualità professionale dei neo-imprenditori da tre punti di vista fondamentali: valori, competenze, network relazionale;
- > modello di selezione delle idee imprenditoriali ben bilanciato fra analisi del capitale umano e analisi del business.

Azioni a breve termine (6-12 mesi)

4.1 Programmi di imprenditorialità nelle Scuole Superiori e Università	<ul style="list-style-type: none"> a) Sviluppo di iniziative congiunte con gli istituti scolastici finalizzate a generare interesse verso l'imprenditorialità in studenti e insegnanti, ad esempio portando il mondo delle neo-imprese a scuola con il coinvolgimento di giovani startupper come testimonial. b) Utilizzo dei percorsi di alternanza scuola-lavoro introdotti dalla “Buona Scuola”, includendo fra i soggetti ospitanti anche neo-imprese e in particolare startup innovative. c) Sviluppo di iniziative “Startup Day” per l'avvicinamento al mondo della creazione di impresa di studenti, corpo docente, dottorandi e <i>post-dot</i> (eventi, dibattiti, cineforum in analogia ad esempio al programma <i>iBicocca</i> dell'omologa università milanese). d) Intensificazione dei corsi di educazione imprenditoriale presso le università con maturazione di crediti formativi.
4.2 Apprendimento basato sui mentor d'impresa	<ul style="list-style-type: none"> a) Incremento delle forme di <i>training</i> sul campo a favore dei neo-imprenditori, in particolare della <i>mentorship</i> (percorso di apprendimento <i>one to one</i> in cui il <i>mentor</i>, soggetto con più esperienza professionale, supporta il <i>mentee</i>, il neo-imprenditore). b) Coinvolgimento di imprenditori ed ex manager nella <i>faculty</i> di incubatori, acceleratori e soggetti analoghi anche grazie alle sinergie con le Associazioni di categoria e di rappresentanza dei dirigenti e al ricorso a forme di volontariato professionale.

Azioni a medio termine (12-24 mesi)

4.3 Formazione finanziata anche per il target neo-imprese	<ul style="list-style-type: none"> a) Calibrazione dell'offerta di formazione FSE e dei Fondi professionali sul target specifico delle neo-imprese, che presentano bisogni formativi diversi dalle aziende strutturate, con proposte di <i>training</i> dedicate e differenziate nei contenuti, nell'accesso al servizio, nelle modalità di partecipazione.
--	--

PROPOSTA 5

Un ecosistema efficace nel *business support*

È fortemente desiderabile rafforzare l'ecosistema affinché sia in grado di **fornire servizi più mirati nella fase di consolidamento (*business growth*) di una neo-impresa**. Tali servizi sono essenziali per “traghetare” la neo-impresa verso un assetto aziendale più maturo. Il supporto offerto nelle altre due fasi del processo di startup è adeguato e va mantenuto e rafforzato (fase della *business discovery*: maturazione dell'intenzione imprenditoriale e formulazione dell'idea; fase della *business creation*: validazione sul campo del modello di business e avvio operativo).

Effetti attesi

- > riduzione del tasso di mortalità delle neo-imprese a 3 anni, attualmente pari a 34,2%³⁰;
- > aumento del numero di neo-imprese intercettate e attivamente supportate dall'ecosistema;
- > aumento delle neo-imprese scalabili, cioè capaci di una crescita significativa in tempi contenuti.

Azioni a breve termine (6-12 mesi)

5.1 Supporto all'ingresso nei mercati di neo-imprese nella fase <i>growth</i>	<ul style="list-style-type: none">a) Sviluppo da parte degli attori impegnati nel <i>business support</i> di un'offerta sostenibile economicamente dalle neo-imprese riferita a: strategia di accesso a nuovi clienti e mercati nazionali; strategia per l'internazionalizzazione.b) Riprogettazione dell'offerta di servizi di accompagnamento all'internazionalizzazione (già erogati sul territorio da diversi soggetti pubblici e associazioni di categoria) per le startup, che non sono “aziende in miniatura”, ma rappresentano un target di utenza con propri bisogni e caratteristiche e che pertanto accedono con difficoltà ai servizi pensati per imprese più grandi e strutturate.
5.2 Supporto allo sviluppo organizzativo di neo-imprese nella fase <i>growth</i>	<ul style="list-style-type: none">a) Sviluppo da parte degli attori impegnati nel business support di un'offerta sostenibile economicamente dalle neo-imprese riferita a: ricerca di personale (figure manageriali e professionali per posizioni chiave); ricerca di soci (operativi e non solo finanziari); consulenze di processo (strutturazione dei principali ruoli e processi aziendali).

Azioni a medio termine (12-24 mesi)

5.3 Public procurement innovativo a favore delle neo-imprese	<ul style="list-style-type: none">a) Sviluppo da parte degli enti locali e pubblici di una domanda di innovazione rivolta in modo specifico a neo-imprese secondo una logica che vede il soggetto pubblico come <i>early adopter</i> di prodotti e servizi innovativi.b) Nuove modalità di richiesta di fornitura da parte della PA locale attraverso una contrattazione il più possibile compatibile con le risorse di tempo-lavoro e competenza amministrativa di una neo-impresa.c) Crescita di competenze avanzate relative ai processi pubblici di acquisto fra il personale degli enti locali e pubblici.
---	---

³⁰ Fonte: Camera di commercio di Torino su dati InfoCamere.

PROPOSTA 6

Un ecosistema flessibile sul piano finanziario

E' di grande rilevanza **differentiare e flessibilizzare le fonti di finanziamento e credito a disposizione delle neo-imprese**, le cui necessità finanziarie evolvono nel tempo: dall'iniziale capitale di avvio (fase *seed*) si passa al primo round di finanziamento (*early stage*) e quindi ai successivi (*later stage*). Il sistema finanziario soffre di un'impostazione più adatta ad altre tipologie di attività economica (PMI, grande azienda) e meno alle specificità di una neo-impresa.

Effetti attesi

- > maggiore facilità di accesso ai capitali da parte delle neo-imprese in termini di tempistica, iter procedurale del finanziamento/investimento, valutazione dell'affidabilità;
- > aumento della varietà di fonti di approvvigionamento con soggetti finanziari di diversa estrazione operanti a livello locale;
- > incremento della massa di investimenti e finanziamenti destinati alle neo-imprese.

Azioni a breve termine (6-12 mesi)

6.1 Buone pratiche creditizie nel sistema bancario	a) Diffusione delle buone pratiche di finanziamento alle neo-imprese già messe in atto da alcuni istituti bancari di grandi, medie e piccole dimensioni, ma non ancora patrimonio comune di tutto il settore attraverso tavoli di lavoro, moral suasion, maggiore informazione.
6.2 Consolidamento di acceleratori locali e reti di <i>business angels</i>	a) Promozione di acceleratori locali, tipologia di attore poco presente nell'ecosistema attuale. L'acceleratore è una efficace risposta per la copertura dei costi di avvio di un progetto imprenditoriale in fase <i>seed</i> ; opera con investimenti limitati in più realtà di impresa con acquisizione di una quota di partecipazione. L'azione mira a creare acceleratori privati e a sviluppare quelli esistenti, preferibilmente a tema (focalizzati sulla creazione di impresa ad es. nel food, nella cultura, nelle applicazioni digitali e così via). b) Rafforzamento della presenza delle reti di <i>business angels</i> a carattere nazionale (in particolare <i>Italian Angels for Growth</i> e <i>Italian Business Angels Network</i>), attualmente poco attive a livello locale.

Azioni a medio termine (12-24 mesi)

6.3 Modelli innovativi di sostegno pubblico alla creazione d'impresa	a) Avvio di una riflessione per la revisione dei modelli di sostegno finanziario da parte degli enti territoriali e pubblici.
---	---

Conclusione e prossimi passi

Le raccomandazioni incluse in questo report suggeriscono “cosa fare”, in quale direzione andare per raggiungere determinati obiettivi. Sono il risultato di un lavoro collettivo e volontario da parte degli attori del Gruppo di Progetto, profondamente convinto che l’area torinese abbia un forte potenziale per diventare in breve tempo un luogo di nascita, attrazione, crescita e radicamento di un numero sempre più elevato di startup di successo.

Questo documento viene proposto all’intera comunità dei decisori locali, in particolare a coloro che hanno competenze strategiche in materia (Regione Piemonte, Città Metropolitana di Torino, Comune di Torino, Camera di commercio, i due Atenei), ma anche al più ampio insieme di tutti gli oltre 60 soggetti che, a vario titolo e in varie fasi del processo di creazione d’impresa, contribuiscono alla ricchezza e dinamicità dell’ecosistema torinese, e ai futuri soggetti che nasceranno.

A seguito della redazione di questo rapporto, la prossima fase richiede quindi che le raccomandazioni vengano considerate operativamente dalle leadership locali e che queste valutino se e come ingaggiarsi nel trasformarle in azioni concrete, anche a fronte di decisioni e atti formali, nonché allocazione di finanziamenti. Dopo questo passaggio di sostegno della strategia, potrà seguire l’elaborazione di un piano d’azione fatto su misura, più o meno ampio e omni-comprendente di quanto indicato in questo rapporto, che indicherà, per quanto possibile, attori, risorse, modalità, tempi e risultati attesi.

Alcune delle azioni proposte in questo documento potrebbero essere attuate da un soggetto unico, indicato nella prima azione (1.1) come una “*struttura per Torino città delle startup*”. Si tratta delle funzioni di coordinamento, informazione, comunicazione, calendario comune, *entry point* e *welcome*, e in generale di tutto quanto può essere meglio programmato e gestito da un soggetto unico in rappresentanza di tutto l’ecosistema, a beneficio di tutti. Oltre alle funzioni comuni, questa struttura potrà monitorare l’avanzamento collettivo dell’ecosistema nel suo processo di potenziamento, dare stimoli e indicazioni utili ai singoli attori, riconoscendone e amplificandone il contributo.

Altre azioni rimandano invece più chiaramente a leadership riferibili a singoli attori, quali la Regione Piemonte, la Città Metropolitana di Torino, il Comune di Torino, gli incubatori, le Università, le scuole, il sistema bancario-finanziario, il sistema delle imprese e le sue rappresentanze e così via. Si tratta di attività di ricerca avanzata sul mondo delle startup locali, di attivazione di corsi di formazione all’imprenditorialità nelle scuole secondarie e nelle Università, di elaborazione di strategie per il trasferimento tecnologico e delle conoscenze, di modalità di connessione con il mondo delle imprese. L’autonomia e la libera iniziativa, anche concorrenziale dei singoli attori, in un ecosistema che evolve e matura, è un valore da preservare e promuovere. Ma anche i singoli attori potrebbero rafforzarsi individualmente e beneficiare ampiamente del fatto che una struttura comune gestisca le azioni di sistema, svolga attività che servano a tutti, mantenga il coordinamento, animi il pensiero e le community, riducendo i costi di transazione per tutti.